

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL
COMISSÃO DE PARTICIPAÇÃO FEMININA

PERFIL DA PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO NA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL E PROPOSTA DE AÇÕES INSTITUCIONAIS DE EQUIDADE DE GÊNERO



Porto Alegre, março de 2021.

1. APRESENTAÇÃO

De acordo com o “Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário – CNJ” (2019)¹, a ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas por servidores nos Tribunais Regionais Eleitorais era de cerca de 50,2%. Em levantamento realizado no TRE-RS também em 2019, pouco mais de um terço eram exercidos por mulheres (84 do universo de 224 cargos), sendo que as mulheres representam mais da metade dos colaboradores do TRE-RS.

Diante desse dado, que de certa forma tem ligeiro distanciamento da média da Justiça Eleitoral, a Comissão de Participação Feminina do TRE-RS elaborou pesquisa para construção do “Diagnóstico da Participação Feminina em Cargos de Gestão do TRE-RS”. Buscou-se, por meio desse instrumento:

- a) compreender o cenário organizacional do tribunal;
- b) identificar características institucionais fomentadoras desta realidade;
- c) impulsionar ações direcionadas à equidade nos cargos de gestão neste Tribunal

A pesquisa foi conduzida, em agosto de 2020, por meio de questionário *online*, compartilhado na Intranet e em grupos de Whats App. O público-alvo eram todos os servidores e colaboradores da Justiça Eleitoral gaúcha.

Na sequência, serão apresentadas informações sobre a força de trabalho e a ocupação de cargos de gestão no Tribunal, assim como apresentar-se-ão os detalhes dos instrumentos de pesquisa e os dados coletados, finalizando com a análise dos achados e sugestões para a instituição.

2. OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO NO TRE-RS

Antes de tratarmos diretamente da pesquisa, resgatamos os dados de ocupação de cargos de gestão (função comissionada - FC e cargo em comissão - CJ) na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul. Primeiramente, descreve-se a composição da força de trabalho do Tribunal por tipo de vínculo e gênero, no Quadro 1:

¹ Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/05/cae277dd017bb4d4457755febf5eed9f.pdf>

Quadro 1: Composição da força de trabalho do Tribunal por tipo de vínculo e gênero

SITUAÇÃO FUNCIONAL	GÊNERO	QUANTIDADE POR GÊNERO	TOTAL POR SITUAÇÃO FUNCIONAL	% DO GÊNERO EM RELAÇÃO AO TOTAL DA FORÇA TRAB
ATIVO	F	316	754	41,91%
	M	438		58,09%
CEDIDO OU SEM VÍNCULO	F	13	19	68,42%
	M	6		31,58%
ESTAGIÁRIO	F	145	236	61,44%
	M	91		38,56%
LOTAÇÃO PROVISÓRIA	F	2	4	50,00%
	M	2		50,00%
REMOVIDO PARA ESTE TRIBUNAL	F	14	31	45,16%
	M	17		54,84%
REQUISITADO	F	237	335	70,75%
	M	98		29,25%
TOTAL		1379	1379	100%

Fonte: Coordenadoria de Pessoal e Atenção à Saúde (COPES/SGP).

Nota. Dados de 10/12/2020

Somando-se os dados por gênero, teremos 727 mulheres e 652 homens, uma proporção de 52,72% e 47,28%, o que não chega a ser uma diferença muito relevante, porém, note-se que o **gênero feminino predomina em vínculos de menor estabilidade** (estagiários, requisitados e cedidos ou sem vínculo).

No Quadro 2, são apresentados os cargos e funções comissionados considerados como de gestão (aqueles que têm equipe e relação de subordinação) - Diretor-Geral, Secretário, Coordenador, Assessor-Chefe, Chefe de Cartório Eleitoral, Chefe de Central de Atendimento ao Eleitor, Chefe de Seção, Chefe/Oficial de Gabinete - acompanhados do número e percentual de ocupação por gênero.

À exceção dos cargos de Assessor-Chefe I (CJ-1) e Oficial de Gabinete (FC-05), em que há uma equidade de ocupação por homens e mulheres, nas demais comissões **há predomínio de homens na titularidade**. Evidente ainda que **quanto mais alto o nível hierárquico da estrutura do Tribunal, diminui o percentual de ocupação por mulheres**. Nos níveis estratégico (CJ-4 e CJ-3) e

tático (CJ-2) percebe-se uma proporção de 82,85% homens e somente 17,14 % de mulheres.

Quadro 2: Ocupação de Cargos e Função Comissionados de Gestão por Gênero

COMISSÃO	GÊNERO	QUANTIDADE POR GÊNERO	% OCUPAÇÃO POR GÊNERO	TOTAL COMISSÃO	TOTAL CJs E TOTAL Fcs OCUPADAS	
CJ-1	F	1	50%	2	35	
	M	1	50%			
CJ-2	F	5	20%	25		
	M	20	80%			
CJ-3	F	1	14,29%	7		
	M	6	85,71%			
CJ-4	M	1	100,00%	1		
FC-5	F	3	50,00%	6		228
	M	3	50,00%			
FC-6	F	89	40,09%	222		
	M	133	59,91%			
TOTAL	--	263	--	263	263	

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela Coordenadoria de Pessoal e Atenção à Saúde (COPES/SGP) e Anexo III da Resolução TRE-RS n. 333/2019

Somando-se o total de mulheres que exercem cargo de liderança, chega-se ao valor de 99, que **representa aproximadamente 38% dos cargos e funções de gestão do TRE-RS.**

No Quadro 3, mostra-se o histórico de ocupação de cargos e funções comissionadas segmentado por gênero a partir de 2019 - excluída a função de Oficial de Gabinete (FC-5). Observando-se os quantitativos expressos nessa tabela, verifica-se **uma certa estabilidade no nível estratégico (CJ-4 e CJ-3). No nível tático, uma leve piora**, pois mesmo com o incremento de CJ-2 de natureza gerencial, proporcionalmente, a ocupação por mulheres está em 20%, quando era 29,17% em 2019 e 25% em 2018. **No nível operacional (FC-06), há uma constância de até 40% de ocupação por mulheres.**

No TRE-RS, com base no Quadro 3, percebe-se uma cultura de baixa rotatividade nos cargos de gestão - esse traço da instituição por si só já contribuiria

para a compreensão dessa estabilidade, porém, **este ponto, especificamente, pode ser foco da Comissão junto à Administração.**

Quadro 3: Ocupação de Cargos e Função Comissionados de Gestão por Gênero no triênio 2018-2020

CARGO/FUNÇÃO	Março 2018		Maio 2019		Dezembro 2020*	
	M	F	M	F	M	F
GÊNERO						
CJ-04	01	00	01	00	01	00
CJ-03	07	01	06	01	06	01
CJ-02	18	06	17	07	20	05
CJ-01	04	07	05	05	01	01
FC-6**	136	86	140	84	133	89
TOTAL	166	100	169	97	161	96

Fonte: elaborado a partir do "Relatório Enquetes - maio 2019" da Comissão de Participação Feminina do TRE-RS e dos dados fornecidos pela Coordenadoria de Pessoal e Atenção à Saúde (COPES/SGP)

*Com a reestruturação (Resolução TRE-RS n. 333/2019), alguns cargos em Comissão (CJ-2 e CJ-1) passaram a ser de gestão, por isso a divergência no total com os anos anteriores.

**Houve redução de FC-06 de gestão porque foram criadas FC-06 de assistência.

Finalizando este bloco de dados, apresentam-se os Quadros 4 e 5. No primeiro, faz-se uma adequação do Quadro 1, retirando-se todos os tipos de vínculo que não podem ocupar cargos de gestão por questões legais - estagiários, cedidos/sem vínculo e requisitados (estes últimos, excepcionalmente, ocupam, mas como é raro acontecer, receberam o mesmo tratamento que os demais). Já no Quadro 5, consolidaram-se informações de perfil da força de trabalho e ocupação de cargos e funções comissionadas, apontando-se a proporção real.

Quadro 4: Composição da força de trabalho do Tribunal considerando a possibilidade de exercer cargo de gestão

SITUAÇÃO FUNCIONAL	GÊNERO	QUANTIDADE POR GÊNERO	TOTAL POR SITUAÇÃO FUNCIONAL	% DO GÊNERO EM RELAÇÃO AO TOTAL DA FORÇA TRABALHO
ATIVO	F	316	754	41,91%
	M	438		58,09%
LOTAÇÃO PROVISÓRIA	F	2	4	50,00%
	M	2		50,00%
REMOVIDO PARA ESTE TRIBUNAL	F	14	31	45,16%
	M	17		54,84%
TOTAL		789	789	100%

Fonte: Coordenadoria de Pessoal e Atenção à Saúde (COPES/SGP).

Nota. Dados de 10/12/2020

Quadro 5: Proporção de Ocupação de Cargos e Função Comissionados Consolidada

SITUAÇÃO FUNCIONAL	GÊNERO	QUANTIDADE POR GÊNERO	TOTAL COMISSÕES OCUPADAS POR GÊNERO (%)	% FORÇA DE TRABALHO COMISSIONADA
TOTAL DE TRABALHADORES	F	332	37,35%	28,91%
	M	457	62,64%	35,22%
	TOTAL	789	100%	32,57%

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela Coordenadoria de Pessoal e Atenção à Saúde (COPES/SGP)

Para avaliar a proporção real de ocupação de cargos e funções comissionadas, utilizaram-se os dados do Quadro 4. A conclusão é que, **embora exista certa paridade na quantidade de homens e mulheres, 28,91% do total de mulheres têm comissionamento diante de 35,22% de homens**. Além disso, **37,35% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres no TRE-RS - índice que permanece menor que a média nacional da Justiça Eleitoral conforme pesquisa do CNJ realizada em 2019, cujo valor era de 50,2%**

Na sequência, será apresentada a pesquisa realizada, que pode auxiliar a compreender esses dados.

3. ESTRUTURA DA PESQUISA

Cabe considerar que não se tratou de uma pesquisa acadêmica, mas tão somente de um levantamento de dados para fins de diagnóstico interno, logo, os instrumentos de pesquisa não foram validados segundo parâmetros científicos. Isso impacta na confiabilidade dos dados obtidos.

Para realizar o diagnóstico, servidoras da Comissão de Participação Feminina desenvolveram dois questionários para coleta dos dados: um voltado aos ocupantes de cargos de gestão - com 33 questões; e outro para não-ocupantes, com 25 questões. Ambos os instrumentos tinham três seções: dados demográficos (09 questões para não gestores/11 questões para gestores), percepções sobre a participação feminina em cargos de gestão (13 para não gestores e 17 questões para gestores), e percepções sobre sucessão a cargos de gestão (três questões para não gestores e cinco para gestores).

A primeira seção do questionário utilizou perguntas fechadas de seleção de respostas ou de preenchimento numérico, enquanto as outras duas seções trouxeram afirmativas para serem sinalizadas a partir de grau de concordância, com emprego da escala de Likert de cinco pontos. As sentenças foram formuladas deliberadamente pela equipe da Comissão, considerando percepções da instituição.

A minuta de questionário foi revisada pelos demais participantes da comissão e algumas pessoas de fora do Tribunal tiveram acesso para testar. A partir disso, se promoveram alterações, sendo a versão final de cada instrumento disponibilizada por meio do Google Forms (acessível pelos links <https://forms.gle/V8xunG3xq81jgNuZ8> e <https://forms.gle/h38Ba6aVDTPraGgw6>).

A pesquisa ficou online por cerca de duas semanas, em agosto de 2020. A participação era voluntária e foram assegurados a confidencialidade, a privacidade e o armazenamento seguro das informações colhidas, assim como informado que eventualmente os resultados poderiam ser utilizados para a produção de trabalhos acadêmicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Ao todo, **houve 158 respostas aos instrumentos de pesquisa: 60 gestores e 98 não gestores.** Nem todas as respostas puderam ser aproveitadas em todas as perguntas, por causa de registros incompletos ou equivocados. Considerando que há 263 cargos/funções comissionados de gestão, há uma representatividade de 22,81% da amostra, enquanto para os não gestores este valor é de 11,13% (menos significativo) - tendo por base a força de trabalho sem estagiários e descontados os cargos de gestão.

Nos quadros a seguir, apresentam-se os dados demográficos da amostra:

Quadro 6: Distribuição Etária da Amostra

FAIXA ETÁRIA	GESTORES	NÃO GESTORES
Até 29 anos	02	01
Entre 30 e 39 anos	17	25
Entre 40 e 49 anos	25	41
Entre 50 e 59 anos	14	26
Entre 60 e 69 anos	02	03
A partir de 70 anos	00	01
Total	60	97

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 157)

Quadro 7: Perfil de Gênero da Amostra

GÊNERO	GESTORES	NÃO GESTORES
Feminino	35	64
Masculino	24	32
Prefiro não manifestar	01	02
Total	60	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158)

Quadro 8: Perfil Étnico da Amostra

ETNIA DECLARADA	GESTORES	NÃO GESTORES
Branca	54	85
Parda	05	06
Negra	00	05
Outra	01	02
Total	60	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158)

Constata-se que a **maioria dos respondentes tem entre 30 a 49 anos, é do gênero feminino e declara-se branca**. Note-se que embora existam mais homens ocupando cargos e funções comissionadas, o número de mulheres gestoras que responderam a pesquisa foi superior ao de homens. Isso deve ser levado em conta na análise dos dados, porque a amostra de respondentes não é compatível com a

população (58% de mulheres respondentes diante de 37% de mulheres gestoras no Tribunal).

Quadro 9: Grau de Instrução da Amostra

ESCOLARIDADE	GESTORES	NÃO GESTORES
Ensino Superior Incompleto	00	07
Ensino Superior Completo	14	22
Especialização	43	64
Mestrado	03	05
Total	60	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158)

Quadro 10: Vínculo com o Tribunal da Amostra

VÍNCULO COM O TRE-RS	GESTORES	NÃO GESTORES
Servidor do Quadro	59	90
Servidor Requisitado	01	04
Servidos em lotação provisória/removido	00	04
Total	60	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158)

Quadro 11: Ano de Ingresso no Tribunal

VIGÊNCIA DO CONCURSO	GESTORES	NÃO GESTORES
Entre 1985 e 1989	01	02
Entre 1984 e 1999	13	13
Entre 2003 e 2007	29	52
Entre 2010 e 2014	08	16
Entre 2015 e 2020	08	13
Total	59	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 155)

Nos Quadros 9, 10 e 11, verifica-se a **predominância de respondentes com pós-graduação nos dois grupos, além de servidores do Quadro e com ingresso a partir de 2003** (concurso em que praticamente dobrou o Quadro de Pessoal do Tribunal, por força da Lei n. 10.842/2004).

Ainda no perfil da amostra, foram feitas algumas questões específicas por categoria de respondente: qual cargo/função ocupa - para gestores - e se já havia ocupado cargo/função de gestão para os não gestores. Os resultados são apresentados nos Quadros 12, 13 e 14.

Quadro 12: Cargo/Função Atual dos Gestores

COMISSIONAMENTO	QUANTIDADE
Cargo em Comissão	06
Função Comissionada	54
Total	60

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Quadro 13: Ocupação de Cargo/Função de Gestão por Não Gestores

COMISSIONAMENTO ANTERIOR	QUANTIDADE
Sim	50
Não	48
Total	98

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 98)

Quadro 14: Comissionamento já Ocupado por Não Gestores

COMISSIONAMENTO	QUANTIDADE
Cargo em Comissão	03
Função Comissionada	46
Total	49

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

Percebe-se que **a maioria dos respondentes gestores é do nível operacional** (cerca de 24,32% do total de comissões FC-6 e FC-05), ao mesmo tempo que boa parte da amostra de respondentes não gestores (51%) já exerceu cargo de gestão em outra oportunidade.

A pergunta que encerrava o bloco sobre perfil dos respondentes abordava o acompanhamento dos eventos promovidos pela Comissão de Participação Feminina. Os resultados são mostrados no Quadro 15. Como esperado - por se tratar de uma pesquisa promovida pela Comissão - cerca de dois terços da amostra informou que acompanhava os eventos.

Quadro 15: Acompanhamento dos Eventos da Comissão de Participação Feminina

Você acompanha os eventos da Comissão?	GESTORES	NÃO GESTORES
Sim	40	67
Não	20	31
Total	60	98

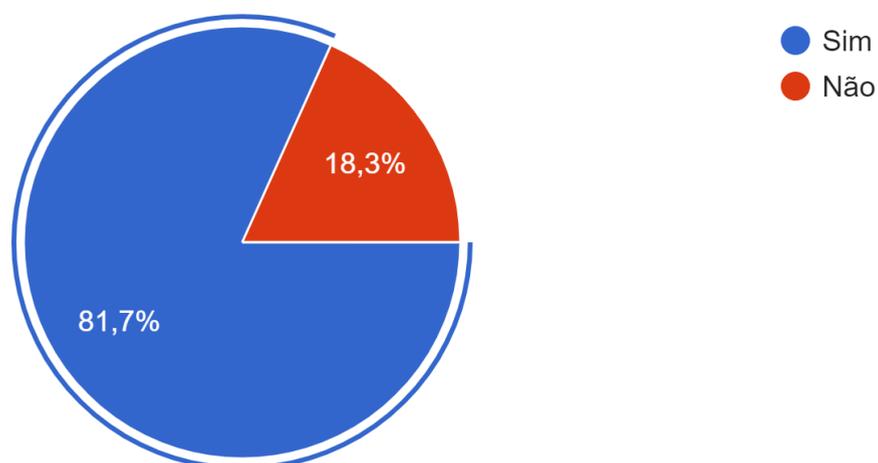
Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158)

Descrito o perfil da amostra de respondentes, avançamos nas questões relacionadas às percepções sobre ocupação de cargos de gestão e gênero.

4.2 SUBSTITUIÇÃO DE GESTORES

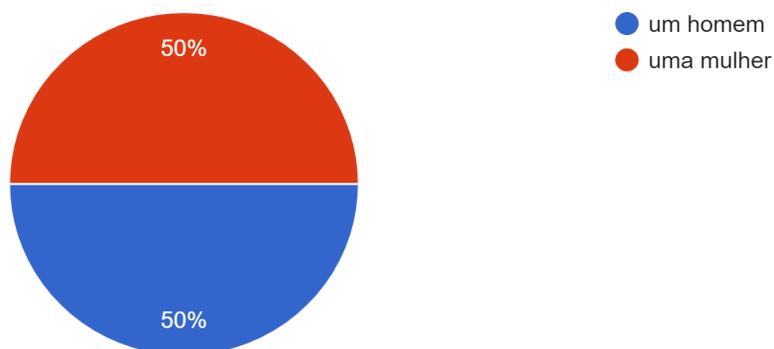
No instrumento destinado aos gestores, foram realizadas três questões sobre a substituição: se eles preferiam substituto automático (aquele devidamente pré-designado e que desempenha a gestão toda vez que o titular se ausentar), se a substituição era exercida por homem ou por mulher e por último, uma questão aberta para justificar porque homem ou porque mulher. As respostas são elencadas a seguir:

Figura 1: Você prefere ter um(a) substituto(a) automático?



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Figura 2: Se sim, a substituição automática é desempenhada por:



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Quanto às motivações, analisando as respostas, verifica-se que **houve duas interpretações: o porquê de ser ou não substituto automático ou o porquê de ser homem ou mulher** - isso denota um problema de redação do enunciado da questão, entretanto, por ser uma pergunta aberta, entende-se que não houve prejuízo. Dessa forma, as respostas foram agrupadas por semelhança de significado e são apresentadas nos Quadros 16 e 17:

Quadro 16: Motivações para não ter substituto automático

MOTIVAÇÃO	QUANTIDADE DE MANIFESTAÇÕES	EXEMPLO DE REGISTRO
Rodízio	01	<i>Não respondi a pergunta anterior. Mas explicando a resposta da questão 8, faço rodízio entre os substitutos: uma mulher e um homem.</i>
Alternância para exercício da experiência como gestor	02	<i>A alternância na substituição amplia a oportunidade do exercício da experiência.</i>
Prioridades no período da substituição	01	<i>Não uso substituição automática pois avalio as prioridades do trabalho no período da substituição e atribuo para colegas mais preparados. Infelizmente não possuo mulheres na seção, mas não teria problema algum em indica-las [sic]</i>
Equipe toda capaz	01	<i>Por que julgo que, na minha formatação da equipe todos têm condição de serem substitutos</i>

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Sobre a **escolha ou não de substituto automático**, complementando o Quadro 15, houve três manifestações que foram categorizadas como preferência por substituto automático: “Necessário para férias e afastamentos”; “Simplificar a substituição.” e “Maior praticidade, desnecessidade de indicar substituo a cada afastamento”. Percebe-se aqui **um foco mais focado na tarefa e não alinhado com o desenvolvimento de competências, nem com a meritocracia**. A indicação de substituição do **ponto de vista de procedimentos** (sistema, prazos...) requer alguns passos e é submetida a regras, porém, isso não poderia ser impeditivo para fazer alternância na substituição. Lembra-se que “Desenvolver pessoas por competência” é um dos objetivos estratégicos do Tribunal. Por outro lado, talvez a Administração pudesse avaliar esse aspecto, **pois o procedimento administrativo pode estar dificultando as indicações alternadas**.

Quadro 17: Motivações para a escolha de gênero na substituição

MOTIVAÇÃO	QUANTIDADE DE MANIFESTAÇÕES	EXEMPLO DE REGISTRO
Competência, capacidade experiência, conhecimento	15	<i>Atualmente é a pessoa que tem mais conhecimento das tarefas.</i>
Restrição do Quadro das Zonas Eleitorais	13	<i>Sendo consolidado que a escolha da substituição é desempenhada pelo outro servidor do quadro, o critério de escolha por gênero torna-se inaplicável em zonas eleitorais do interior</i>
Equipe de um só gênero	06	<i>Para me substituir, tenho apenas 3 servidores homens do quadro.</i>
Vínculo e confiança	03	<i>Confiança na pessoa que substituirá o trabalho</i>
Falta de opção	02	<i>Não há outra opção</i>
Ordem hierárquica	01	<i>Ordem hierárquica</i>
Pessoa sem comissionamento	01	<i>Somos apenas três na Seção e o substituto automático é o que não tem FC</i>
Não foi escolha do gestor	01	<i>Não foi minha escolha</i>
Falta de interesse da equipe	01	<i>Minha única colega mulher nunca demonstrou o menor interesse pelas funções da seção, sendo que a pessoa com a qual eu posso contar lá é um rapaz. Mas assim que ela dominar tudo relacionado à seção, ela passará a substituir também.</i>

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

Foram descartadas as seguintes respostas: “Minha função não comporta substituição” - isso significa que o respondente não exercia cargo de gestão, mas sim de assistência; e “É a pessoa que ocupa a função relacionada à chefia”, por falta de compreensão do significado da sentença. Ao todo, foram 53 manifestações a esta questão, que era de resposta facultativa.

Analisando esse conjunto de respostas, **nota-se que a predominância por substituto automático (81% dos respondentes - Figura 1”) pode ter sido afetada pelo número de servidores de Cartório que respondeu ao questionário** (no Quadro 17, identifica-se ao menos 13, isto é, 25% dos respondentes). Como a estrutura da maioria dos Cartórios é de dois servidores do Quadro e também por mecanismos legais a chefia deve recair sobre servidor do Quadro, não há de fato outra opção, o que também serve para critérios de gênero. **Entretanto, vislumbra-se aqui uma oportunidade para a Comissão na atuação junto aos magistrados na designação das chefias.**

Com relação ao Quadro 17, excetuadas as respostas que denotam restrições circunstanciais (como a das Zonas Eleitorais e as de equipe de um único gênero), a **principal motivação para indicação do substituto relaciona-se com a capacidade e competência**, o que está alinhado com a estratégia do Tribunal. Também no Quadro 2, pela diversidade de respostas, pode-se ter **um indicativo de ausência de diretrizes consolidadas e compartilhadas da Administração sobre substituição**, ficando a escolha do substituto a critério de cada chefe.

Outro ponto são as **equipes que contemplam apenas um gênero**. Poderia existir **um estímulo institucional à diversidade de equipes**. Sabe-se que à exceção da área de Tecnologia de Informação, cujos cargos específicos são ocupados em sua maioria por homens (uma característica do setor em si e não do Tribunal), as demais áreas são cargos genéricos (Técnico ou Analista Administrativo/Judiciário) com poucas exceções, logo, há um potencial para a diversidade na constituição das equipes.

Fechando esse bloco, aparentemente, considerando a amostra de respostas, **as questões de gênero não são fator preponderante na indicação de substituto**. As questões de estrutura organizacional e procedimentos têm maior relevo, junto com a competência e experiência dos indicados.

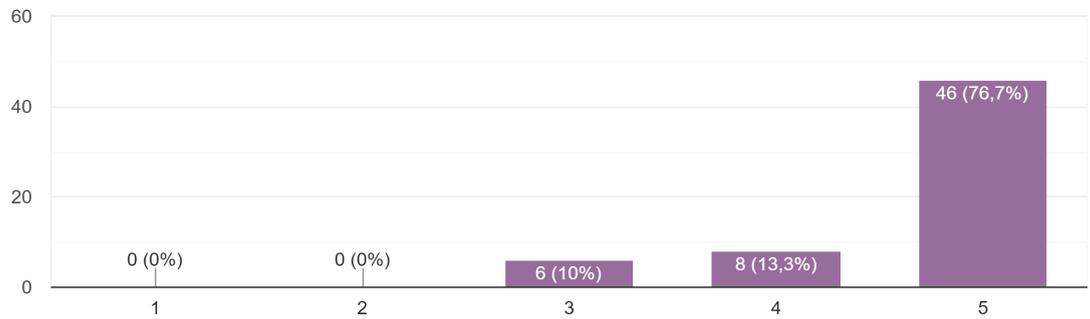
4.3 PERCEPÇÕES SOBRE PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO

Chegamos ao núcleo da pesquisa: compreender o que pensam gestores e demais colegas sobre mulheres e liderança. Neste bloco específico, o objetivo era ver o grau de concordância(5)/discordância (1) dos respondentes sobre sentenças que envolvem desde o senso comum em relação ao tema liderança feminina (mulheres não são capazes de tomar decisão, por exemplo) até outras hipóteses que poderiam explicar porque os homens são maioria nos cargos de gestão no Tribunal.

Figura 3: Indicação de mulheres para assumir cargo de gestão

1. Eu indicaria uma mulher para assumir o meu cargo de gestão, caso fosse promovido(a).

60 respostas

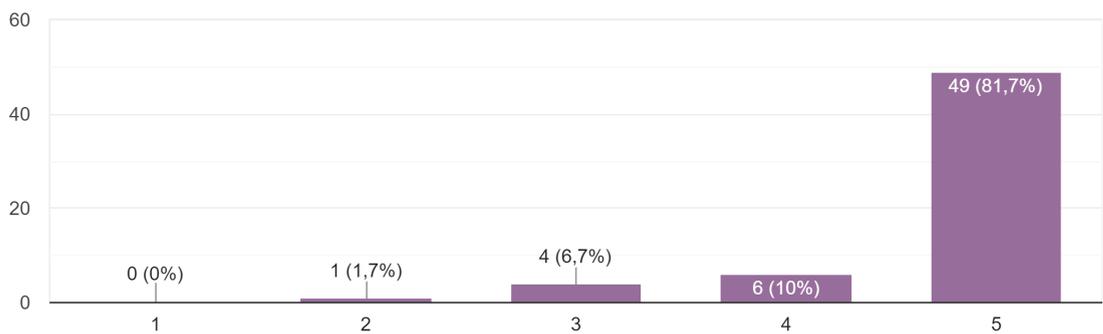


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Figura 4: Competências técnicas para assumir cargo de gestão na área de atuação

2. As mulheres apresentam as competências técnicas para ocupar o cargo de gestão na área em que atuam.

60 respostas

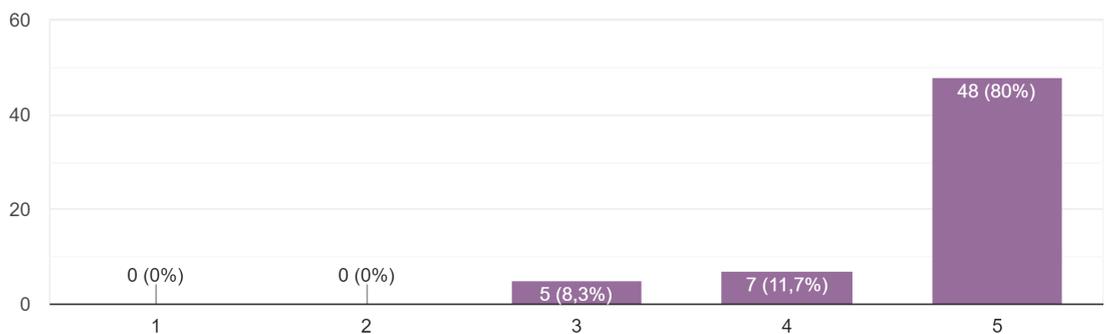


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Figura 5: Competências comportamentais para assumir cargo de gestão na área de atuação

3. As mulheres apresentam as competências comportamentais necessárias para ocupar o cargo de gestão na área em que atuam.

60 respostas

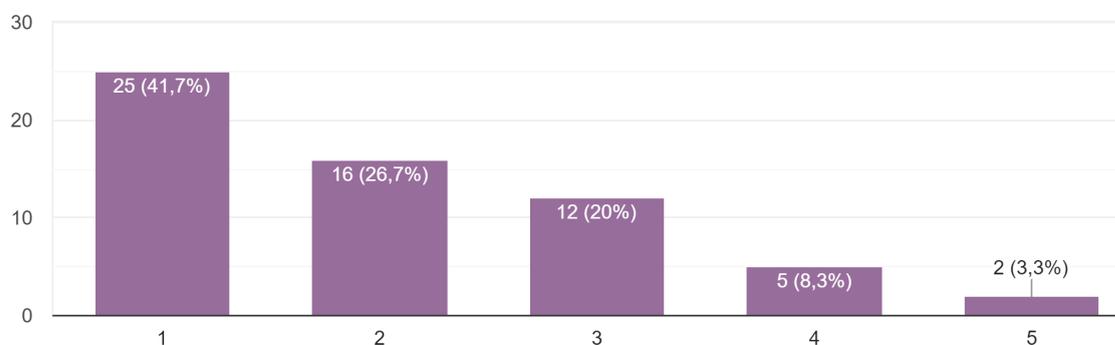


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Figura 6: Subordinação a chefes homens e tomada de decisão de mulheres gestoras

4. As mulheres que ocupam cargos de gestão têm dificuldades de tomar decisão porque geralmente são subordinadas a homens.

60 respostas



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Observado a Figura 3, do ponto de vista declaratório, **os respondentes gestores mostraram-se favoráveis à indicação de mulheres para assumirem suas posições**, caso fossem promovidos (não houve nenhuma manifestação de discordância). Sobre a percepção do quanto **as mulheres estão preparadas em termos de competências técnicas e comportamentais para assumirem um cargo de gestão na área de atuação dos respondentes, constata-se percepções similares, no sentido de que elas estariam preparadas**. Nesse sentido, se há uma predisposição a convidar mulheres e se há consenso de que elas estão preparadas, **entende-se necessário averiguar quais seriam os outros impeditivos que explicam porque são minoria nos cargos de gestão (ressalvadas as limitações contextuais, como no caso das Zonas Eleitorais)**.

Neste conjunto de análises, o que teve uma pequena dispersão nas respostas foi o Figura 6, sobre o quanto **estar subordinada a gestores homens pode afetar a tomada de decisão de gestoras mulheres**. Novamente, **a maioria das respostas sinaliza que esse fator não afeta a tomada de decisão das mulheres** (68,4% dos respondentes discordaram totalmente ou em parte de que afetaria), **porém, 11,6% sinalizaram que sim, a subordinação a homens pode afetar a tomada de decisão de gestoras e 20% manifestaram-se na posição neutra - nem concordam, nem discordam**. Talvez esse seja um aspecto de **atenção a ser investigado** e que possa contribuir para compreender o fenômeno do menor número de lideranças femininas no TRE-RS.

A partir desse ponto, os instrumentos de pesquisa apresentavam questões iguais para gestores e não gestores. Os dados foram sistematizados no Quadro 18, apresentado nas próximas páginas..

Quadro 18: Percepções diversas sobre liderança e gênero no TRE-RS

CONCEITO-CHAVE - CRENÇA / ASSERTIVA	GRUPO	1	2	3	4	5
		PERCENTUAIS				
DESEMPENHO E PERFORMANCE: Mulheres e homens podem desempenhar cargos de gestão com alta performance.	Gestores	0,0	0,0	0,0	6,7	93,3
	Não gestores	0,0	0,0	0,0	4,1	95,9
ESTILOS DE GESTÃO: Mulheres e homens podem desempenhar estilos de gestão diferentes.	Gestores	0,0	1,0	6,7	20,0	71,7
	Não gestores	0,0	0,0	7,1	25,5	66,3
DIVERSIDADE E GESTÃO: As diferenças de gênero contribuem para a diversidade na condução da gestão.	Gestores	1,7	6,7	15	21,7	55,0
	Não gestores	4,1	2,0	15,3	23,5	55,1
CONCILIAÇÃO FEMININA: Mulheres são mais conciliatórias quando à frente de cargos de gestão.	Gestores	15,0	20,0	35,0	23,3	6,7
	Não gestores	7,1	14,3	48,0	21,4	9,2
ASSERTIVIDADE MASCULINA: Homens são mais assertivos quando à frente de cargos de gestão.	Gestores	28,3	28,3	40,0	1,7	1,7
	Não gestores	25,5	27,6	38,8	7,1	1,0
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: Homens costumam apresentar competências técnicas mais compatíveis com os cargos de gestão.	Gestores	58,3	30,0	11,7	0,0	0,0
	Não gestores	53,1	24,5	20,4	1,0	1,0
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: Homens costumam apresentar competências comportamentais mais compatíveis com os cargos de gestão.	Gestores	58,3	21,7	16,7	3,3	0,0
	Não gestores	51,0	23,5	19,4	4,1	2,0

Nota. Escala de Likert: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

(continua na próxima página)

(continuação do Quadro 18)

CONCEITO-CHAVE / ASSERTIVA	GRUPO	1	2	3	4	5
		PERCENTUAIS				
FRAGILIDADE FEMININA: A fragilidade feminina pode prejudicar o desempenho de um cargo de gestão.	Gestores	70,0	20,0	6,7	1,7	1,7
	Não gestores	61,2	20,4	13,3	3,1	2,0
QUALIFICAÇÃO E LIDERANÇA: A qualificação e o preparo são mais importantes que o gênero.	Gestores	0,0	0,0	0,0	10,0	90,0
	Não gestores	0,0	1,0	1,0	8,2	89,8
REVEZAMENTO DE GÊNERO: Percebo que há revezamento entre homens e mulheres na ocupação de cargos em comissão/funções comissionadas no Tribunal.	Gestores	14,0	28,3	26,7	15,0	6,7
	Não gestores	31,6	29,6	24,5	7,1	7,1
OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO: As oportunidades de capacitação e desenvolvimento são iguais para homens e mulheres.	Gestores	0,0	8,3	20,0	23,3	48,3
	Não gestores	10,0	10,2	34,7	17,3	27,6
PREFERÊNCIA PELO GÊNERO MASCULINO: Percebo que há preferência por homens para desempenhar cargos de gestão no TRE-RS.	Gestores	20,0	16,7	21,7	36,7	5,0
	Não gestores	11,2	6,1	25,5	32,7	24,5
MATERNIDADE E LIDERANÇA: A maternidade pode prejudicar o exercício de um cargo de gestão, porque a mulher precisa se afastar com muita frequência.	Gestores	43,3	31,7	11,7	6,7	6,7
	Não gestores	38,8	18,4	15,3	18,4	9,2

Nota. Escala de Likert: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158 = 100%)

Do conjunto de dados que constam no Quadro 18, podemos tecer algumas observações. Há **algumas concordâncias compartilhadas** nos dois grupos, com percentuais em torno de 90 tanto para gestores como para não gestores: mulheres e homens podem ter alta performance em cargos de gestão; mulheres e homens podem ter estilos de gestão diferentes; a qualificação para o cargo é mais relevante que o gênero. Aqui **podemos perceber indícios de uma crença de que a qualificação está acima de questões de gênero e que a performance não depende do gênero**. Outra concordância, mas com percentual a partir de 75 nos dois grupos, é sobre diversidade e gestão, no sentido de que **as diferenças de gênero podem contribuir para a diversidade de gestão**.

Há também **discordâncias compartilhadas**, com percentuais a partir de 75 nos dois grupos: não necessariamente homens apresentam competências comportamentais e técnicas mais compatíveis com cargos de gestão - mas chama atenção que o ponto neutro da escala para não gestores teve percentuais próximos a 20% - o que pode ser indicativo de que nem todos os respondentes têm posição definida sobre esse tema. Se cruzarmos com os percentuais dos Gráficos 4 e 5, em que a maioria dos gestores respondentes sinalizou que as mulheres têm tanto competências técnicas como comportamentais para assumir cargos de gestão, verifica-se certa coerência, afinal, **nem só os homens dispõem das competências necessárias para cargos de liderança, mas mulheres também, embora quando questionado especificamente sobre homens, o grupo de indecisos tenha sido mais expressivo na amostra de não gestores**.

Outro aspecto de discordância compartilhada é com relação à fragilidade feminina: a partir de 80% no grupo de não gestores e de 90% no grupo de gestores **discordam que a fragilidade feminina possa prejudicar o exercício de cargos de gestão**. Importante sinalizar que a maioria da amostra foi composta por mulheres, como descrito na seção 4.1 - e fragilidade no contexto do enunciado é interpretada como uma característica negativa para líderes.

Quanto à **existência de revezamento entre homens e mulheres nos cargos e funções comissionadas**, **51,6% dos gestores respondentes e 61,2% dos não gestores manifestaram que discordam de que haja**. O percentual de indecisos foi de 26,7 e de 24,5, para gestores e não gestores, respectivamente. Parece se tratar de mais um tema não pacificado na instituição por conta dos neutros/indecisos, mas os dados apontam **uma percepção de inequidade nesse aspecto**.

Alguns temas tiveram suas respostas com dispersão maior e índices relevantes de neutros/indecisos (nem concordo, nem discordo). Começando com a **crença de que mulheres são líderes mais conciliatórias**: 35% dos respondentes gestores e 48% dos não gestores posicionaram-se de forma neutra; 35% de gestores e 21,4% de não gestores discordaram; e 30% de gestores e 30,6% de não gestores concordaram que mulheres são mais conciliatórias. **Pelo alto índice de dispersão e divergência, existe a possibilidade dessa questão não ter sido compreendida e também de não existir consenso sobre essa crença no Tribunal**.

Outro tema que despertou indecisão relaciona-se com a **crença sobre assertividade masculina**: 40% dos gestores e 38,8% dos não gestores manifestou-se no centro da escala, entretanto, ao contrário da crença de conciliação feminina, 56,6% dos gestores e 53,1% dos não gestores **discordam que homens sejam mais assertivos quando em cargos de gestão**. Um alto percentual de respostas neutras pode indicar falta de clareza sobre o tema - lembrando, mais uma vez, que as mulheres foram maioria na amostra.

Em três aspectos abordados na pesquisa houve divergência entre os dois grupos de respondentes. O primeiro deles trata da **igualdade de oportunidades de capacitação e desenvolvimento para homens e mulheres**. No grupo de não gestores, houve maior dispersão das respostas, com 34,7% de indecisos e 45% de concordância. No grupo de gestores, o posicionamento teve tendência à concordância, com percentual de 71,6% dos respondentes. Pelos números, pode-se afirmar que **a maioria concorda com a igualdade de oportunidades, porém, isso não é consenso para os não gestores**. Uma hipótese para esse perfil de respostas é que há uma cultura de os chefes participarem mais de cursos, especialmente nas Zonas Eleitorais, por conta das responsabilidades do cargo. De todo modo, **pode estar aqui uma oportunidade da Escola Judiciária Eleitoral estimular de forma mais contundente a participação de não chefes nas ações promovidas**.

A preferência por homens para desempenho de cargos de gestão no TRE-RS foi outro ponto em que se observa comportamento de respostas um pouco divergente entre os dois grupos de amostra: 57,2% dos não gestores entendem que sim, há preferência por homens, enquanto para os gestores esse valor foi de 41,7%. o percentual de discordantes foi de 36,7% dos gestores e 17,3% dos não gestores. Os indecisos ficaram na faixa de 20 a 25% nas duas amostras. No grupo de gestores houve uma polarização maior (lembrando que 58% dos respondentes era do gênero feminino), já nos de não gestores houve tendência a concordar com a afirmativa. **Apesar de leves divergências nas duas amostras, constata-se que existe uma percepção de que sim, há preferência para homens na ocupação de cargos de gestão no Tribunal**.

Último aspecto que trazemos para discussão é **maternidade e exercícios de cargo de gestão**: 75% dos respondentes gestores discordam de que a maternidade prejudique o exercício de cargos de gestão diante de 57,2% dos não gestores, entretanto, o número de não gestores que concordam com essa afirmativa foi de 27,6% e o de não gestores foi de 13,4%, com indecisos na faixa de 15%. Pode ser que como a pergunta falava somente de maternidade, respondentes homens ou que não tenham filhos não tenham se sentido contemplados na questão. Também supõe-se que, eventualmente, no grupo de não gestores, pode ser que as mulheres pensem que não são convidadas para cargos de gestão por serem mães, o que ajudaria a entender o maior percentual de concordância com a afirmativa - o fato é que somente os dados da pesquisa não permitem fazer essas conclusões, mas sim **apenas sinalizar que a maioria da amostra entende que a maternidade não**

prejudica exercer cargos de gestão e que seria oportuno investigar mais o grupo de não gestores.

Sintetizando os achados desta seção, conclui-se que:

- A. Nas amostras desta pesquisa, prevalece a crença de que qualificação é preponderante para desempenho e que as diferenças de gênero podem produzir formas de gestão diferentes;
- B. Questões em que não havia vinculação a um atributo/gênero específico tiveram respostas mais concentradas em um dos pólos das escalas;
- C. Perguntas sobre um atributo específico atrelado a um dos gêneros tiveram respostas com maior índice de indecisos (nem concorda/nem discorda), especialmente se o atributo poderia ter uma interpretação de negativo no contexto de desempenho da liderança (fragilidade feminina, assertividade masculina);
- D. Em alguns aspectos como oportunidades de capacitação, maternidade e exercício de cargos de gestão e preferência por homens em cargos de gestão, em que pese as duas amostras tiveram tendência para um dos lados da escala (concordância/discordância), houve alguma divergência de percepção nos dois grupos;
- E. Há indícios de percepção de inequidade na ocupação de cargos de gestão por homens e mulheres, pois a maioria dos respondentes concordou que há preferência por homens para desempenho de cargos de tal natureza, como também discordou de que haja revezamento nos cargos de liderança entre homens e mulheres.

Com isso, encerramos este bloco.

4.4 SUCESSÃO E PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO

As perguntas desse bloco eram, em grande parte, sobre a sucessão de forma geral no Tribunal, com apenas uma questão mais específica sobre gênero e sucessão. No Quadro 18, compilam-se os dados das questões que eram comuns a gestores e a não gestores.

No Quadro 19, podemos afirmar que **há uma unanimidade tanto entre gestores como entre não gestores de que o Tribunal deveria investir na preparação de sucessores**, com percentuais de concordância de 93 e de 88,8, respectivamente. Chama a atenção que os valores dos gestores foram superiores aos dos não gestores - que, em tese, por já ocuparem cargos de gestão estariam preparados, entretanto, aqui talvez sinalize um interesse de que se houvesse um programa de preparação, seria mais fácil para os gestores indicarem seus substitutos, uma vez que haveria critérios de conhecimento na instituição - isso é apenas uma hipótese, não sustentada nos dados da pesquisa.

Quadro 19: Percepções Sobre Sucessão em Cargos de Gestão

ASSERTIVA	GRUPO	1	2	3	4	5
		PERCENTUAIS				
O TRE-RS tem critérios claros para ocupar cargos de gestão.	Gestores	20,0	48,3	18,3	10,0	3,3
	Não gestores	41,8	27,6	22,4	7,1	1,0
O TRE-RS deveria investir na preparação de sucessores.	Gestores	1,7	0,0	8,3	38,0	55,0
	Não gestores	1,0	0,0	10,2	25,5	63,3
O TRE-RS poderia definir quotas de gênero para a ocupação de cargos de gestão.	Gestores	23,3	16,7	28,3	21,7	10,0
	Não gestores	24,5	19,4	28,6	12,2	15,3

Nota. Escala de Likert: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 158 = 100%)

Outro ponto de convergência entre os dois grupos, mas com percentuais não tão expressivos de concordância quanto à questão anterior, foi sobre o **Tribunal ter critérios claro para ocupação de cargos de gestão: 68,3% dos gestores e 69,4% dos não gestores discordam de que haja esta clareza de critérios**. Aqui o número de indecisos (18,3% e 22,4% para gestores e não gestores respectivamente) foi mais expressivo. Se analisarmos as duas questões em conjunto, percebemos que há uma coerência, pois se a maioria concorda que deveria ser investido na preparação de gestores e que atualmente os critérios para ocupar cargos de gestão não estão claros, **depreende-se que há uma lacuna na instituição nesse sentido**. Esta é uma oportunidade a ser avaliada pela Secretaria de Gestão de Pessoas, a qual poderia contemplar também as questões de gênero levantadas por esta pesquisa.

Quanto ao estabelecimento de quotas de gênero para ocupação de cargos de gestão, pela dispersão das respostas nas duas amostras, verifica-se que não é tema unânime na instituição. Curioso que, apesar da dispersão, **a tendência é haver uma não receptividade ao estabelecimento de quotas para gênero, com 40% para gestores e 43,9% para não gestores**. Entretanto, os percentuais de indecisos foram na faixa de 27,5% a 31,7% e os que concordavam com a implantação de quotas foram de 28,3% e 28,6%, considerando gestores e não gestores, respectivamente. Diante da dispersão das respostas, **vislumbra-se uma oportunidade de atuar na compreensão e até na desconstrução de crenças que possam estar associadas às políticas de quotas**, especialmente dentro de uma cultura de aparente desequilíbrio com relação às competências técnicas e comportamentais necessárias para o exercício de cargos de gestão.

O fato é que **se trata de tema delicado e cujas estratégias de atuação talvez devessem ser na linha de quotas nos programas de preparação para lideranças ou até em eventual listas de nomes para serem escolhidos ou**

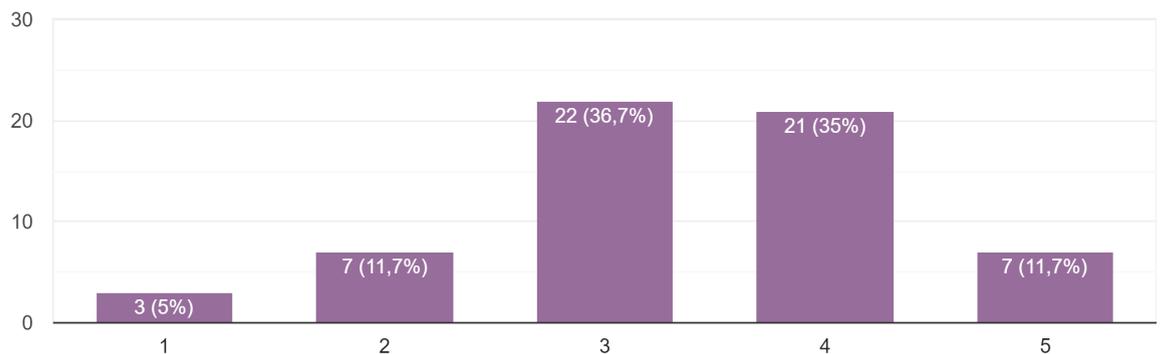
votados (processo similar ao de designação de desembargadores e membros do Pleno) com definição de participação de todos os gêneros e, porque não, outras minorias (raciais, portadores de deficiência etc).

Além destas três questões, havia mais duas perguntas exclusivas para o grupo de gestores, sobre utilização da avaliação de desempenho para sucessão e desenvolvimento de equipe. Os resultados são apresentados nas Figuras 7 e 8.

Figura 7: Avaliação de Desempenho e Preparação de Sucessores

3. Eu utilizo a avaliação de desempenho para preparar possíveis sucessores.

60 respostas

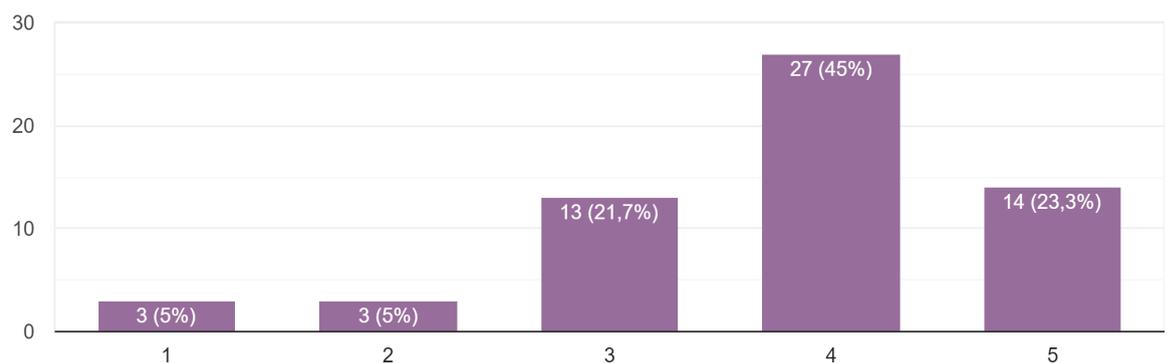


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Gráfico 8: Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Equipe

4. Eu utilizo a avaliação de desempenho para planejar o desenvolvimento de minha equipe.

60 respostas



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa. (N = 60)

Quando abordamos a avaliação de desempenho em relação à sucessão, na Figura 7, constatamos que **46,7% dos gestores a utiliza para preparação de sucessores**, e 36% - ou seja, **cerca de um terço, manifestou-se indecisa, o que é um dado relevante**. Já na perspectiva de **desenvolvimento de equipes**, Figura

8, 68,3%, isto é, **dois terços da amostra utiliza como ferramenta para esse fim** - os percentuais de indecisos e de discordância são menos expressivos.

A não associação da avaliação de desempenho com a sucessão talvez seja explicada pela lacuna de diretrizes institucionais sobre o tema - como ele não está na pauta, o instrumento de gestão de desempenho acaba não tendo tanto este foco - o elevado número de respostas neutras pode sinalizar que os gestores não havia pensado nessa possibilidade ainda, o que no caso de desenvolvimento de equipe parece estar mais consolidado. Mais uma vez vislumbra-se um aspecto que pode ser **uma oportunidade para a Secretaria de Gestão de Pessoas considerar na eventual proposta de um programa de sucessão.**

Finalizadas as análises quantitativas e qualitativa, apresentamos as considerações finais, limitações da pesquisa e algumas sugestões de ações para contribuir com as lacunas levantadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança, sucessão e gênero são temas delicados no contexto organizacional e no imaginário social - há sempre aquelas vertentes que entendem que líderes nascem prontos ou são heróis singulares, como Gandhi, Martin Luther King, Steve Jobs, Margareth Thatcher. Nesse cenário, foi conduzida essa pesquisa, procurando trazer dados sobre como estes assuntos são percebidos na instituição por meio da perspectiva de gênero, além de contribuir para a elucidação do fenômeno de menor ocupação de cargos de gestão por mulheres na Justiça Eleitoral gaúcha, diante de números mais animadores nos demais tribunais eleitorais.

Os dados da pesquisa trouxeram algumas evidências, tanto quanto a questões de liderança e gênero, como acerca de percepções distintas entre gestores e não gestores. Ratificada a necessidade de se pensar a sucessão no Tribunal como um programa, bem como de haver diretrizes mais claras para ocupação de cargos de liderança - esse ponto já foi aparente em pesquisas de clima organizacional realizadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas. A ausência de tais orientações coloca gestores em posição de insegurança, além de ter como consequência condutas sem padrão.

Bastante evidente foi a supremacia da competência em detrimento de qualquer outra característica para fins de indicação de gestores. Sabe-se que as mulheres têm buscado qualificar-se no Judiciário de forma geral, então surge uma dúvida do que representa competência no TRE-RS, além da educação formal, que parece não ser o único critério para definição de gestores. Também é importante que os programas de qualificação sejam ampliados, de modo que mais servidores possam desenvolver as competências requeridas para cargos de gestão.

Um dado que causa desconforto é a baixa participação feminina nos níveis tático (Coordenadorias) e estratégico (Secretarias e Assessorias). Estruturalmente, esses são os estratos em que se tomam as decisões de médio e longo prazo e que afetam a instituição como um todo ou uma determinada área. Por conta dessa

amplitude da tomada de decisão que se torna ainda mais premente uma composição que retrate a diversidade. É fato que a cultura de permanência por longos períodos nos cargos dessa natureza pode ajudar a compreender esse fenômeno, mas também é fato que os últimos que vagaram foram, em sua grande maioria, preenchidos por homens das faixas etárias mais diversas - vide o caso das Secretárias (SGP, SAI e SA) que foram sucedidas por homens.

5.1 PROPOSTAS DA COMISSÃO

A partir dos achados e de inspirados por iniciativas de outros órgãos públicos sobre o tema, considerando a Gestão Pública contemporânea, vislumbram-se diferentes ações que poderiam ser promovidas pela Comissão em conjunto com as respectivas áreas responsáveis (em especial Secretaria de Gestão de Pessoas e Escola Judiciária Eleitoral), especialmente porque o cenário de ocupação de cargos de gestão por mulheres na instituição não se modificou nos últimos três anos. Sem pretensão de esgotar o tema, elencamos algumas:

- A. Programas de mentoria para mulheres, tanto para aquelas que já ocupam cargos de liderança, como para aquelas que almejam ocupar. O foco seria o estabelecimento de um plano de desenvolvimento atrelado a metas, com o amparo de profissionais reconhecidas dentro e fora da instituição;
- B. Programas de autogestão, voltados para o desenvolvimento de competências comportamentais transversais e de liderança. Já existe este tipo de programa em outros tribunais, que parte da premissa que primeiro o sujeito precisa ter capacidade de gerenciar a si próprio nas dimensões bio-psico-sociais para então ter condições de gerenciar equipes;
- C. Programas em formato mais “pocket” (com poucas horas e duração mais curta) voltados para o público masculino, de modo a conscientizar acerca da trajetória feminina e porque são necessárias ações afirmativas, além de tornar mais claro o quanto certas condutas são danosas e constrangedoras para mulheres;
- D. programa de sucessão com nuances de gênero, mas cujo objetivo seja primordialmente preparar o maior número possível de pessoas para desempenharem cargos de gestão e com critérios cargos. Poderia haver um estímulo à diversidade de gênero de forma geral, uma vez que existem áreas na instituição que costumam ter predominância de um determinado gênero (exemplo: Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Orçamento e Finanças);
- E. normativos específicos e inserção de dispositivos em normativos que favoreçam a condição feminina. Exemplo: para programas de bolsas de estudo, que haja quotas por gênero e outras minorias;
- F. Revisão dos normativos relacionados à substituição automática, de modo a favorecer a designação voltada ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão, bem como aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos, com vista a simplificar a designação.

Adicionalmente, eventos como bate-papos, grupos de estudo e palestras são sempre bem-vindos para fomentar uma nova cultura de liderança e gênero na instituição e trabalhar crenças que podem estar limitando uma melhor condução do tema no Tribunal.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora tenha sido uma pesquisa de adesão voluntária, sem os devidos protocolos acadêmicos, entende-se pertinente trazer algumas limitações identificadas:

- A. amostra de gestores pouco representativa, por ser composta por mais mulheres que homens. o que difere da realidade do Tribunal;
- B. a pesquisa abordou crenças e mitos, de forma declaratória. Certos pensamentos não são bem aceitos socialmente, logo, mesmo sendo compactuada a questão do sigilo das respostas, não se sabe o quanto as manifestações reproduzem de fato a conduta das pessoas (divergência entre discurso e prática). Instrumentos mais elaborados do ponto de vista técnico-científico podem reduzir este tipo de efeito;
- C. as perguntas com enunciados mais subjetivos e associados a estereótipos (exemplo: fragilidade feminina, assertividade masculina) tiveram respostas mais dispersos, o que acaba não contribuindo para conclusões;
- D. tendência a respostas “politicamente corretas”, por se tratar de questões que abordam temas delicados;
- E. viés de seleção: a pesquisa era de participação voluntária, dessa forma, supõe-se que respondeu quem tem algum interesse no tema (por isso mais mulheres), logo, não pode ser considerada conclusiva sobre o que de fato se pensa no Tribunal sobre o tema;
- F. a análise estatística ficou reduzida a medidas descritivas de frequência, que impedem de ser ter inferências mais confiáveis. Fazer análises estatísticas de correlação entre as questões e aplicação de medidas de grupo poderia contribuir para ver o quanto o fato da amostra ter mais mulheres afetou os resultados;
- G. viés do instrumento: como o questionário foi criado pela própria comissão, o tema pode ter sido abordado numa perspectiva mais restrita. O convite para pessoas de fora do Tribunal testarem o instrumento pode ter contribuído para reduzir esse viés.

Para uma análise complementar do fenômeno, sugere-se um aprofundamento mais qualitativo, valendo-se de entrevistas com gestoras, grupos focais com alta administração e outros grupos menores.

Apesar destas limitações, consideramos que foi um passo relevante e que pode alavancar muitas ações para ampliar a participação feminina em cargos de liderança na instituição.