



MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA BUROCRACIA FEDERAL

RECONHECENDO
DESAFIOS E
IDENTIFICANDO
CAMINHOS PARA
A IGUALDADE

MICHELLE FERNANDEZ

ANANDA MARQUES

MARCELA GARCIA CORRÊA



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

NOVEMBRO DE 2024

MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA BUROCRACIA FEDERAL

RECONHECENDO
DESAFIOS E
IDENTIFICANDO
CAMINHOS PARA A
IGUALDADE

Doutora em Ciência Política pela Universidade de Salamanca. Professora e pesquisadora no Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília (UnB) e professora colaboradora na Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Tem como temas de estudo Estado, burocracia e implementação de políticas públicas, sob o enfoque de gênero.



MICHELLE FERNANDEZ

Doutoranda em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB). Mestra em Ciência Política e Licenciada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Pesquisa políticas públicas, com foco em políticas de saúde e gênero.



AMANDA MARQUES

Mestre e bacharel em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), além de bacharel em História pela Universidade de São Paulo (USP). É pesquisadora e tem como agenda estudos sobre gênero, desigualdades, políticas sociais e direitos humanos.



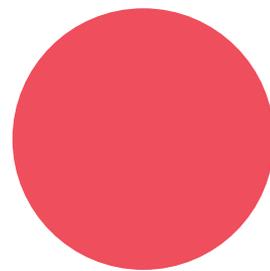
MARCELA GARCIA CORRÊA

Gostariamos de agradecer a **Paula Ribeiro** e **Ruhana França** pelo apoio na realização das entrevistas que viabilizaram este estudo



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



SOBRE O

Movimento Pessoas à Frente

Somos um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, que elabora coletivamente diretrizes para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro. Com base em evidências e dados, ajudamos a construir e viabilizar propostas para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas no setor público, com foco em lideranças.

Nossa rede de membros une especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor, com visões políticas, sociais e econômicas plurais.

Acreditamos que com lideranças públicas que representem toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, é possível garantir políticas e serviços públicos cada vez mais efetivos, promovendo uma vida mais digna e justa para todas as pessoas, além de um melhor Estado.

SABER MAIS EM:

movimentopessoasafrente.org.br

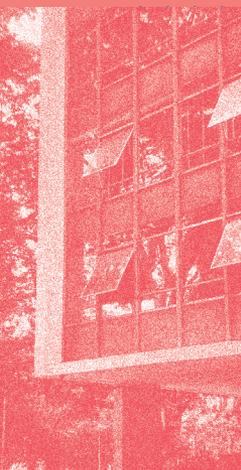
ACESSE A NOSSA BIBLIOTECA DE PUBLICAÇÕES EM:

movimentopessoasafrente.org.br/biblioteca/



SUMÁRIO





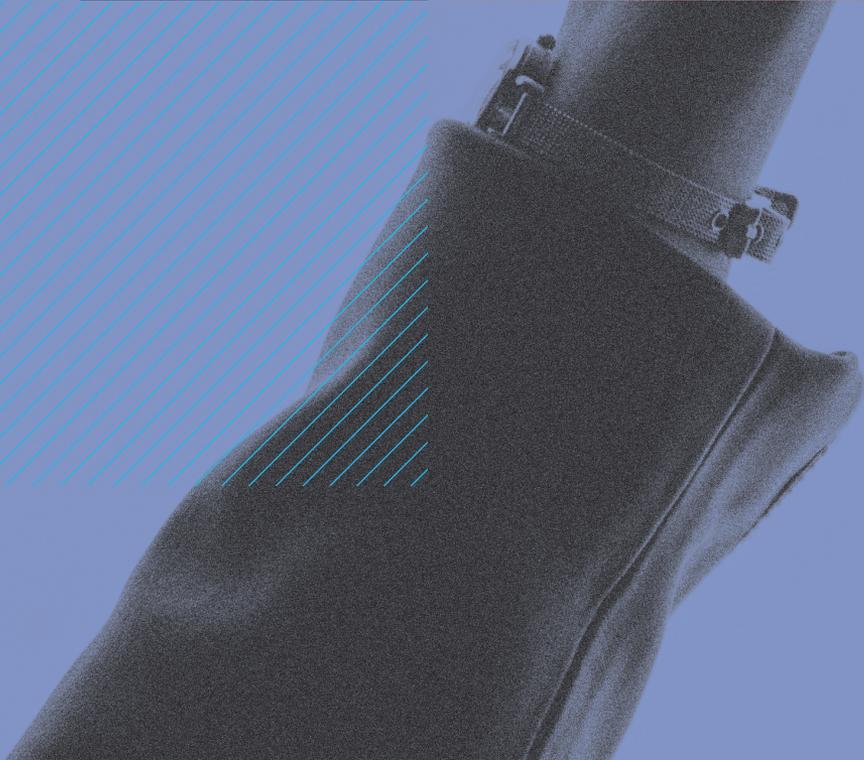
1	INTRODUÇÃO	11
---	------------	----

2	BREVE NOTA METODOLÓGICA	19
---	-------------------------	----

3	O CONTEXTO DA LIDERANÇA DE MULHERES NO GOVERNO FEDERAL	27
---	---	----

4	AÇÕES NECESSÁRIAS PARA FORTALECER A LIDERANÇA FEMININA NO GOVERNO FEDERAL	61
---	---	----

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
---	----------------------	----





INTRODUÇÃO



A igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas constam no quinto Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que detalha a meta 5.5: a necessidade de *garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública*. Como evidencia o diagnóstico promovido pela ONU Mulheres (2024), quando mulheres estão sub-representadas nas tomadas de decisão, as políticas públicas formuladas e implementadas tendem a não refletir suas necessidades e prioridades, o que pode gerar um aprofundamento de desigualdades históricas de gênero e raça.

Liderança é uma relação que envolve o exercício de poder e trata de um processo simultâneo de manter interesse e comprometimento, orientando as atividades para fins específicos, desenvolvendo relações cooperativas e mobilizando recursos (Bergue, 2019; Dias & Borges, 2015). Existem particularidades da liderança nos setores público e governamental, pois em cenários complexos, hierarquizados e em disputas de distintos atores sociais, os líderes públicos precisam equilibrar múltiplos objetivos e distintas racionalidades e interesses (Oliveira et al., 2010). Conforme definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2022),

- a liderança exerce três tipos de papéis estratégicos no governo e na formulação e implementação de políticas públicas: (i) político, de articulação entre aqueles eleitos e os quadros técnicos; (ii) gerencial, frente à melhor alocação de recursos orçamentários e humanos e (iii) técnico, relacionado ao desenho de políticas públicas e gestão governamental.

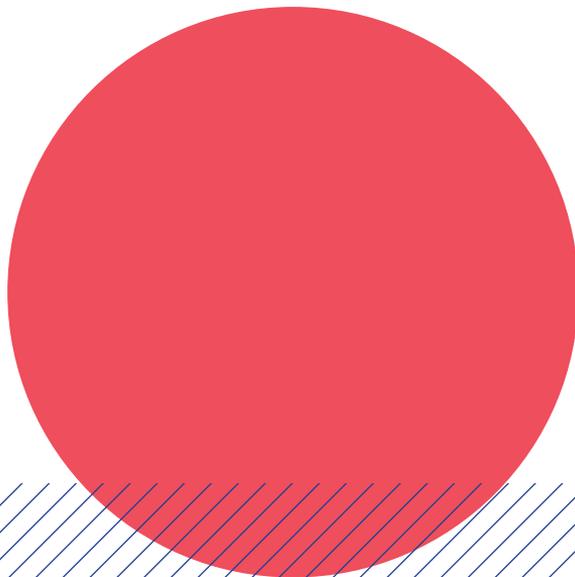
Dados do *Government at a Glance* apontam que, em média, nos países da OCDE, 37% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres (OCDE, 2021). Letônia, Suécia e Grécia têm a maior proporção de mulheres em cargos de senioridade (53% a 56%), enquanto Japão (4%) e Coreia (9%) têm a menor. Em geral, a presença de mulheres líderes é menor que em outros cargos do governo, um indicativo das dificuldades de ascensão nas carreiras. Já dados compilados pela ONU Mulheres (2024) mostram que as mulheres representavam, em janeiro de 2024, apenas 23,3% das ministras no mundo, com apenas 15 países em que elas ocupam 50% ou mais dos cargos de ministros.

Apesar das mulheres serem
72% das servidoras públicas
federais, a presença delas nos
Cargos Comissionados e Funções
Comissionadas no Executivo
permanece inferior à metade
dos cargos disponíveis



No Brasil, o debate sobre liderança está atrelado ao processo de aprimoramento das instituições após a redemocratização. As reformas do Estado brasileiro passaram a incorporar discussões sobre a qualidade do serviço público, debatendo autonomia, inovação, gerencialismo e descentralização (Bresser-Pereira, 1997). A Lei de Cotas (Lei 12.990, de 9 de junho de 2014), por exemplo, é um importante marco no enfrentamento das desigualdades étnico-raciais no serviço público, ao reservar 20% das vagas em concursos para pessoas autodeclaradas pretas e pardas. Entretanto, os cargos de liderança, que são distribuídos de forma discricionária, ainda são ocupados pelo mesmo grupo social. Em Diniz et al. (2023), destaca-se que 60% daqueles que ocupam as Funções Comissionadas (FCEs) nos níveis mais altos da hierarquia do Estado brasileiro são homens.

Ainda que as mulheres representem 51,5% da população brasileira (IBGE, 2022), a presença delas nos Cargos Comissionados Executivos (CCEs) e nas Funções Comissionadas Executivas (FCEs) no Executivo federal é inferior à metade dos cargos disponíveis. Segundo dados do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, em 1999, as mulheres ocupavam 18% dos cargos de alta liderança e 42% das funções de médio escalão. Ao longo da série histórica, o percentual referente a este último grupo manteve-se estável, contabilizando, em 2023, 43% de mulheres em cargos de médio escalão. Já em relação à alta liderança, é possível observar um salto, sobretudo entre 2022 e 2023, passando de 22% para 38% de representatividade feminina (Diniz et al., 2023).



Apesar de o serviço público brasileiro ser ocupado, majoritariamente, por pessoas negras, nos três entes federativos (República. org, 2024a), há 57% de pessoas brancas na liderança, e apenas 11% dos cargos em alta liderança do governo federal eram ocupados por mulheres negras, em 2024 — sendo que elas, em média, ocuparam, nesse mesmo ano, apenas 15% dos cargos de média e alta lideranças, cenário que lança um alerta para as remanescentes desigualdades raciais no acesso e de mulheres nas carreiras públicas (Bento, 2002).

A despeito das barreiras em decorrência dos estereótipos e das desigualdades de gênero, as mulheres têm conquistado acesso a posições de liderança, predominantemente em níveis intermediários de gestão (Strohl et al., 1992). No entanto, elas continuam sub-representadas em nomeações para cargos de liderança executiva, o que pode estar associado a distintos entraves, como o “teto de vidro”¹ (Sanchez-Hucles & Davis, 2010), que pode se somar ao “pacto narcísico da branquitude” (Bento, 2002), no caso de mulheres negras.

¹ A expressão *glass ceiling*, surgiu nos anos 1970, nos Estados Unidos, e diz respeito ao fato de que independentemente das qualificações de uma mulher, ela demora muito mais tempo para ascender a cargos de liderança em comparação aos colegas homens.

No Brasil, em outubro de 2024, são 10 ministras de Estado para 28 ministros, dos quais todos são homens brancos. Os dados mostram que, em todas as esferas federativas, eles representam a maioria daqueles que ocupam os cargos de liderança

O primeiro fenômeno não se baseia na falta de qualificações das mulheres, mas na percepção da sua inadequação para assumir postos de comando em razão do gênero (Goodman et al., 2003). O segundo, por sua vez, diz respeito à manutenção da contínua “escolha” de pessoas brancas, entre si, para ocuparem espaços de privilégio, prestígio e poder nas organizações públicas e privadas (Bento, 2002).

Dados complementares apontam também para uma remanescente desigualdade salarial no serviço público entre homens e mulheres no Brasil: elas ganham 72% dos rendimentos médios deles (República.org, 2023). Ademais, com base em dados da PNAD Contínua (2017), estima-se que a média salarial de homens brancos é 94% maior do que a média dos rendimentos de

- mulheres negras — o que, mais uma vez, aponta o efeito da intersecção de desigualdades de gênero e raça na estrutura pública. O Brasil, quando comparado com outros países latino-americanos, como Colômbia, Uruguai, Argentina, Chile e México, ocupou, em 2021, a pior posição referente à razão salarial entre homens e mulheres no setor público, conforme o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) de 2022 (República.org, 2023). Analogamente, também apresentou um cenário de profundas desigualdades de gênero e raça na ocupação de cargos de liderança do governo (República.org, 2024a:2024b).

Em 2024, o Brasil apresentou um cenário mais otimista: 38,8% dos cargos de liderança estavam ocupados por mulheres, superando, assim, a média dos países do G20, grupo composto pelas 20 maiores economias mundiais. Apesar disso, o caminho permanece longo — no Brasil, em outubro do mesmo ano, são 10 ministras de Estado para 28 ministros, dos quais todos são homens brancos. Os dados mostram que, em todas as esferas federativas, eles representam a maioria daqueles que ocupam os cargos de liderança (República.org, 2024b).

A presente Nota Técnica apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa, que entrevistou 70 mulheres que ocupam (ou já ocuparam) cargos de liderança no governo federal, e buscou traçar um diagnóstico do presente, compreendendo os principais fatores e as estratégias de ascensão, além dos desafios enfrentados nas trajetórias de mulheres líderes, com o objetivo de vislumbrar um futuro em que a tomada de decisão pública seja mais igualitária e diversa.

Assim, parte-se de uma contextualização baseada em dados secundários e na literatura sobre gênero e liderança pública para debater as narrativas e tendências apreendidas por meio das entrevistas realizadas. Finalmente, propõem-se 10 recomendações de ações que podem ser implementadas pela administração pública para a garantia da equidade de gênero nos cargos de liderança no setor público. Busca-se, assim, apresentar “onde estamos” para a construção de “como avançar” a fim de criar uma realidade cada vez mais próxima de “onde desejamos estar”.





BREVE NOTA
METODOLÓGICA



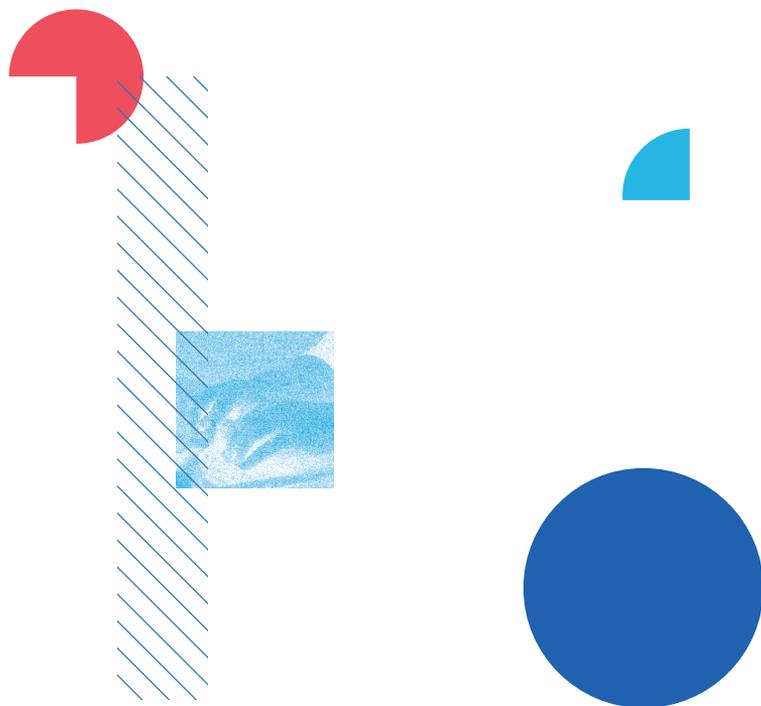
COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa trata-se de um estudo inédito que tem como objetivo identificar os desafios e mapear as possibilidades para a ascensão a cargos de liderança por mulheres na burocracia federal. O estudo está inserido em um projeto mais amplo de investigação acerca das condições e dos desafios enfrentados pelas mulheres que atuam na burocracia do governo federal. De caráter qualitativo, este estudo busca aprofundar discussões por meio da realização de entrevistas com mulheres que ocupam, ou já ocuparam, cargos de liderança no âmbito federal.

As mulheres entrevistadas já haviam participado de uma etapa anterior da pesquisa respondendo ao questionário “Mulheres na burocracia federal”, aplicado entre 13 de novembro e 15 de dezembro de 2023. Ao todo, 282 mulheres que atuam na burocracia federal responderam ao questionário. Dessas, apenas 62 não ocuparam cargos de liderança ao longo da carreira. A partir daí, foi realizada a seleção das burocratas que seriam entrevistadas. A seleção das entrevistadas foi realizada utilizando quatro critérios: (i) disponibilidade; (ii) acessibilidade; (iii) representatividade do perfil geral de mulheres em cargos de liderança; e (iv) diversidade de carreiras, órgãos, idade, raça etc. Com isso, foram contatadas 106 mulheres em cargos de liderança, dentre as quais 70 foram entrevistadas entre os dias 16 de agosto e 8 de outubro de 2024.

- As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, construído com base em uma revisão de literatura sobre mulheres na liderança e desigualdades de gênero no setor público (Ballard, 2015; Diniz et al., 2023; Goodman et al., 2003; Sabharwal, 2015; Fernandez & Marques, 2024; Powell, 2011), com destaque para os seguintes aspectos: (i) trajetórias; (ii) fatores e estratégias de ascensão na carreira; (iii) desafios para ascender a cargos; (iv) diferenças e similaridades entre experiências; e (v) perspectiva de futuro.

A análise² do material coletado pelas entrevistas se deu a partir da matriz categórica apresentada no Quadro 1. As categorias emergiram de debates teóricos preexistentes acerca da liderança feminina na burocracia (Ballard, 2015), complementadas por categorias advindas das próprias entrevistas. As sínteses dessas categorias, do número de citações atreladas a cada uma dessas e do número de entrevistas em que cada categoria aparece estão dispostas no quadro a seguir.



QUADRO 1. RESULTADO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

* TEMA	SUBTEMA	TOTAL DE TRECHOS	TOTAL DE ENTREVISTAS
REFLEXÕES SOBRE AS TRAJETÓRIAS	Indicação de caminho para a ascensão na carreira	68	68
	Não linearidade da carreira	20	17
	Dilema entre a vida profissional e pessoal	25	19
	Percepção de fortalecimento de pautas de igualdade de gênero	13	12
	Futuro: perspectiva de ascensão <i>versus</i> sensação de ter "chegado" ao máximo	34	32
	Substituição por um homem	8	7
FATORES E ESTRATÉGIAS DE ASCENSÃO	Resiliência e inteligência emocional	36	25
	Influência de chefes anteriores	39	31
	Relações interpessoais (capital social/ <i>networking</i>)	123	60
	Oportunidades de desenvolvimento profissional	30	24
	Acúmulo de conhecimento técnico e produtividade	120	64
	Redes de apoio para o trabalho do cuidado (pessoais e institucionais)	28	27
	Empatia & <i>soft skills</i>	43	38
	Troca de experiências, aprendizados e incentivos entre mulheres	52	36
	Distintas competências	40	30
	Representatividade e inspiração de outras mulheres líderes	49	42
	Visão estratégica e holística	28	27
	Promoção da diversidade	41	35
	Construção de outros modelos de gestão	25	22
DESAFIOS PROFISSIONAIS SOB UMA PERSPECTIVA DE GÊNERO	Cobrança excessiva e expectativa de excelência	86	51
	Falta de credibilidade & reprodução de estereótipos machistas	37	28
	Falta de alianças ou estratégias	20	18
	Desrespeito, piadinhas & assédio moral	55	32

	Invisibilidade da mulher	32	23
	Assédio sexual	12	11
	Cargos desenhados para o perfil masculino	10	7
	Adoecimento físico e psíquico	20	13
	Estrutura machista/sexismo	87	45
	Conciliação com o trabalho do cuidado/maternidade	120	50
	"Clube dos homens": relações interpessoais e indicação entre homens	50	34
	Interseccionalidade: dimensão racial	32	22
	Reprodução de comportamentos masculinos de mulheres na liderança	31	27
PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA IGUALDADE DE GÊNERO	Implementação de uma política de enfrentamento do assédio sexual	6	5
	Garantia de flexibilidade na jornada (teletrabalho) para conciliar com o cuidado	12	10
	Iniciativas de letramento de gênero para servidores homens e mulheres	20	19
	Criação de indicadores sobre igualdade de gênero no serviço público e garantia de transparência dos dados	9	8
	Institucionalização de políticas de cuidado para inclusão de mães e gestantes	26	20
	Ofertas de capacitação e treinamento voltados para a liderança e mentorias entre mulheres	39	30
	Política afirmativa de cargos de liderança para mulheres (50%-50%)	50	36

Fonte: *Elaboração própria.*

Por meio da análise qualitativa dessas narrativas, foi possível identificar padrões e tendências transversais entre as percepções declaradas por cada entrevistada, permitindo traçar discussões sobre experiências compartilhadas por esse grupo social (Bryman, 2016). Cumpre salientar que um mesmo trecho pode ser categorizado em dois subtemas distintos, dada a sobreposição e a interconexão entre assuntos.



PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Entre os dias 13 e 14 de novembro de 2023, ocorreu o *1º Encontro Nacional de Mulheres de Carreiras de Estado*, evento que reuniu mulheres de diferentes órgãos da burocracia federal em Brasília. Na ocasião, foi divulgado um questionário online contendo 21 perguntas (20 fechadas e 1 aberta) da pesquisa “Mulheres na Burocracia Federal”, que obteve 282 respostas (Fernandez & Marques, 2024).

A partir da lista de respondentes — e, mais especificamente, dentre aquelas que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança e tiveram disponibilidade para colaborar com a etapa qualitativa da pesquisa —, foram entrevistadas 70 mulheres, com o objetivo de aprofundar a discussão sobre o tema. A seguir, apresentamos a análise do perfil sociodemográfico dessas entrevistadas com base nas variáveis faixa etária, renda, raça/cor, escolaridade, estado civil e maternidade.

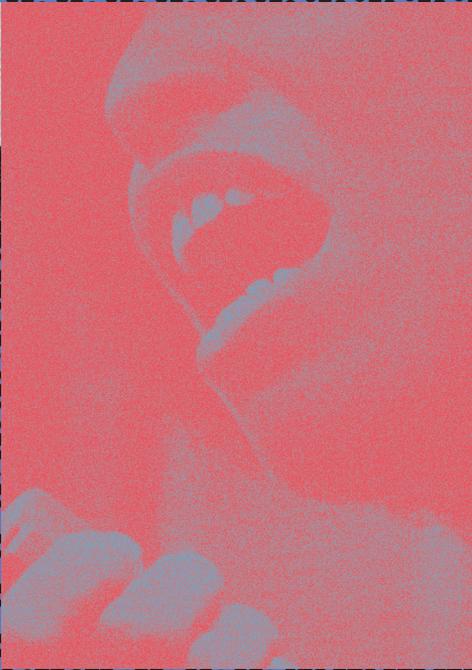
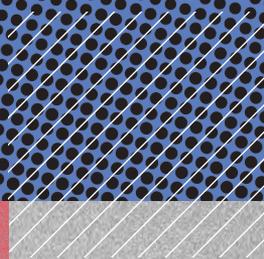
Ao analisar a Tabela 1, é possível observar que a maioria das entrevistadas tem entre 41 e 50 anos (58,6%); é branca (67,1%), é mãe (82,9%) de 1 ou 2 filhos (70%); tem especialização (31,4%), mestrado (42,9%) ou doutorado (18,6%); e renda acima de 10 salários mínimos (74,3%). Além disso, 31,5% das entrevistadas são mulheres negras, ao passo que 62,8% são casadas e 20% divorciadas, enquanto que 15,7% são solteiras.

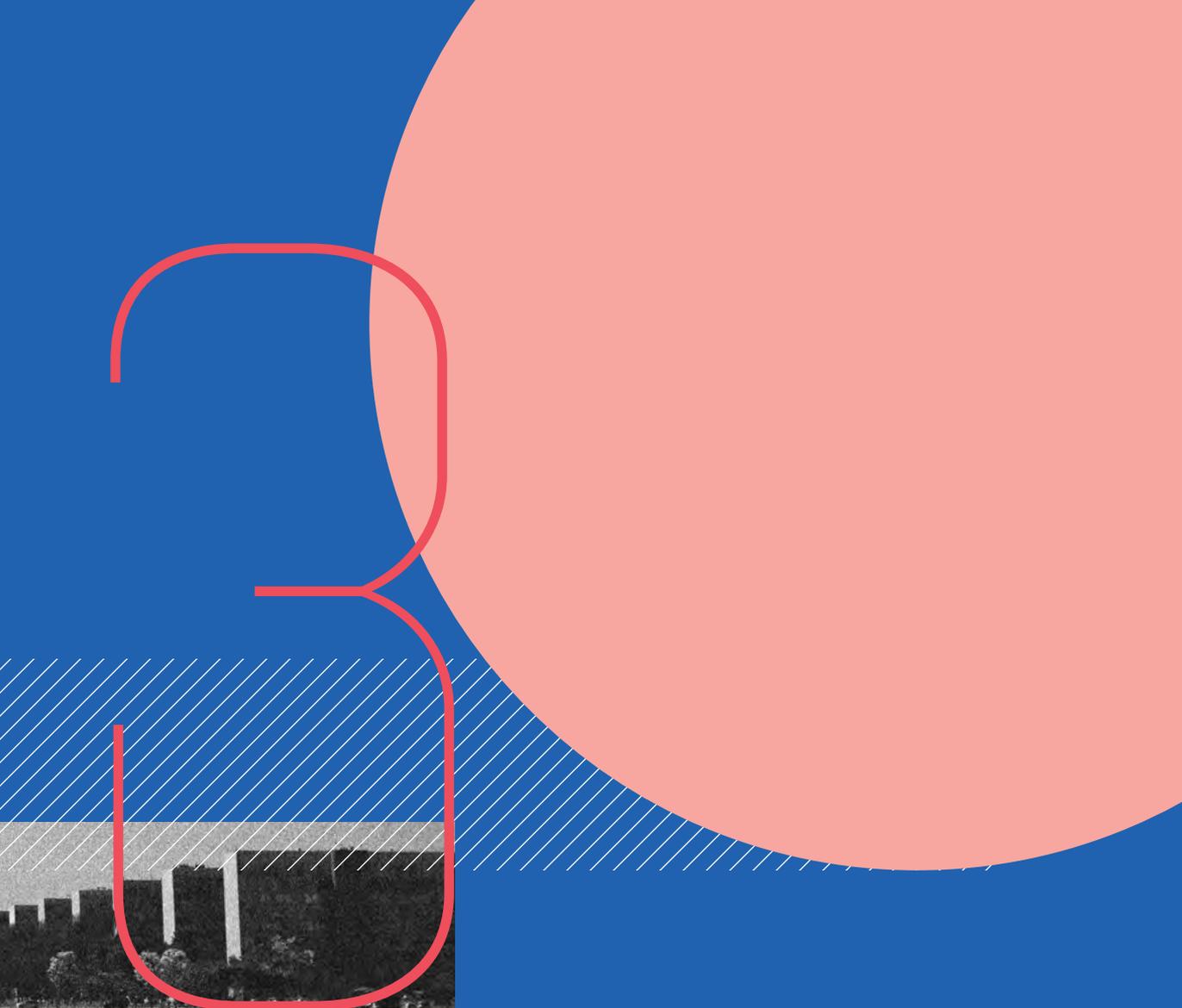
TABELA 1. PERFIL DAS ENTREVISTADAS*

FAIXA ETÁRIA	20 a 30 anos	1,4%
	31 a 40 anos	17,1%
	41 a 50 anos	58,6%
	51 a 60 anos	18,6%
	61 a 70 anos	4,3%
FATORES DE ASCENSÃO	Até 1 salário mínimo	0%
	Entre 2 e 4 salários mínimos	0%
	Entre 4 e 6 salários mínimos	4,3%
	Entre 6 e 8 salários mínimos	4,3%
	Entre 8 e 10 salários mínimos	17,1%
	Acima de 10 salário mínimos	74,3%
RAÇA/COR	Amarela	1,4%
	Branca	67,1%
	Parda	22,9%
	Preta	8,6%
	Indígena	0%
ESCOLARIDADE	Doutorado	18,6%
	Mestrado	42,9%
	Especialização	31,4%
	Graduação	7,1%
ESTADO CIVIL	Casada/União Estável	62,9%
	Divorciada/Separada	20%
	Solteira	15,7%
	Viúva	1,4%
VOCÊ TEM FILHOS OU ENTEADOS?	Não	17,1%
	Sim	82,9%

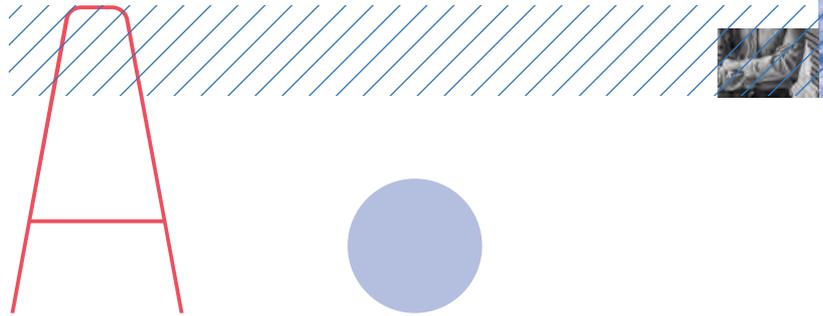
* N = 70.

Fonte: *Elaboração própria.*





O CONTEXTO DA
LIDERANÇA DE MULHERES
NO GOVERNO FEDERAL



A partir da análise sistemática e integrada das 70 entrevistas realizadas, foi possível identificar padrões e tendências entre as narrativas das mulheres em cargos de liderança na burocracia federal, cuja visão geral das recorrências e dos temas mais abordados está disposta no Quadro 1. Visando aprofundar a discussão, identificamos os desafios apontados pelas entrevistadas. Ademais, pontuamos os fatores e as estratégias de ascensão dessas mulheres na burocracia federal. É necessário percorrer um caminho que mostre como as mulheres, a despeito dos inúmeros desafios e entraves para a ascensão profissional, têm conseguido ocupar cargos de liderança.

3.1

DESAFIOS PARA A LIDERANÇA NO GOVERNO FEDERAL

As barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascender aos níveis hierárquicos mais elevados, tanto no setor público como no privado, compõem o denominado “teto de vidro” (Ballard, 2015; Sanchez-Hucles & Davis, 2010). O “teto de vidro” configura-se como um ponto na trajetória profissional no qual as mulheres parecem não conseguir avançar — e são poucas aquelas que o ultrapassam. Dentre os principais obstáculos que se acumulam e caracterizam o fenômeno, os estudos destacam: os estereótipos da sociedade sobre as mulheres; a falta de oportunidade para elas formarem experiência em gerenciamento e desenvolverem um espírito de liderança; as perpetuações da hostilidade e da cultura do assédio; a dificuldade de conciliar as tarefas de cuidado com as responsabilidades organizacionais; entre outros (Sousa et al., 2021; Ballard, 2015).

De acordo com a literatura (Eagly & Carli, 2007; Sabharwal, 2013; Eagly & Karau, 2002), estereótipos de gênero são uma das principais causas da predominância masculina em cargos de liderança, porque retroalimentam as desigualdades. Por um lado, a crença de que liderança é uma característica masculina — atrelada a outras características socialmente lidas como tal, como assertividade,

agressividade, determinação e competitividade — reforça as barreiras de acesso a mulheres e dificulta mudanças culturais nas instituições para um modelo de liderança mais diverso. Por outro lado, as condições de trabalho das mulheres em espaços de liderança ficam comprometidas, tendo em vista que as expectativas de desempenho da função de liderança são incompatíveis com a existência de uma vida privada como mulher, principalmente para aquelas que exercem também o trabalho de cuidado.

Portanto, os resultados da pesquisa apontam para uma convergência de barreiras apontadas pela literatura (Ballard, 2015; Bautista et al., 2022; Egly et al., 2007; Goodman et al., 2003; Fernandez & Marques, 2024), com destaque para a questão da conciliação do trabalho de cuidado e da maternidade com as exigências de horários e responsabilidades dos cargos de liderança, com mais de 120 menções a esse tema ao longo das 70 entrevistas. Além disso, foram mapeados temas como (i) cobranças excessivas (a ideia de que a mulher não pode errar); (ii) falta de credibilidade e reprodução de estereótipos por parte de gestores homens; (iii) invisibilidade do trabalho desempenhado pela mulher; (iv) estrutura machista que privilegia a indicação de homens; (v) “clube dos homens”, com relações interpessoais e tratamento favorecido entre eles; (vi) casos de outras mulheres que reproduzem os comportamentos masculinos na liderança; (vii) assédios moral e sexual; e (viii) impacto do racismo sobre a experiência de mulheres negras na lideranças.

50 das mulheres entrevistadas, mesmo aquelas que não são mães, reconheceram o impacto da maternidade enquanto uma dimensão de gênero que ora desqualifica a mulher aos olhos de outras pessoas no poder, ora coloca-as como indisponíveis para a execução do trabalho. Algumas mencionam que quando retornaram da licença maternidade, foram substituídas por pares homens sem justificativa, ou afastadas gradualmente de responsabilidades — fato que uma parte dessas mulheres interpreta como uma forma de assédio de gênero.

É a síndrome da impostora aí, bem conhecida no nosso meio, tá?

E eu acho que a maternidade pesa um pouco. O homem não pensa o que ele vai fazer com o filho dele na hora que ele assumir um cargo. A mulher, na cabeça dela, já tem que passar toda a estrutura que ela tem que montar para cuidar do seu filho, cuidar da sua carreira, então, aquilo que eu te falei, hoje, algumas mulheres, e eu já vi mulher falar claramente para mim: “Olha, eu adoraria, mas, neste momento, eu estou privilegiando a minha família”. O homem não faz isso, raras exceções, tá?

(E12)

— Desafios a gente tem, assim, a questão da falta de tempo, né? A mulher tem que cuidar da casa, tem que coordenar pelo menos a casa, mesmo que não seja ela que faça as tarefas domésticas, mas tem que coordenar a casa, cuidar de filho e administrar a questão dos filhos. Então, assim, em termos de obstáculo, de dificuldade, né? Eu acho que isso atrapalha bastante a chefia, porque, normalmente, a chefia te consome mais tempo do que o trabalho normal, e isso seria um fator a mais, assim. Atualmente, além disso tudo, eu ainda preciso viajar para muitos lugares, né? Então, isso também é outra coisa que dificulta para quem tem filhos menores e tudo o mais. Se meu filho fosse pequeno, eu não conseguiria fazer isso, tá nesse lugar que eu tô hoje, justamente por conta da questão de necessidade de viagem, né? Vez por outra, alguns projetos são nacionais, mesmo que eu não participasse do tanto de projetos que eu participo, né? Hoje, alguns encontros são nacionais, e você tem uma certa, pelo menos um certo número de viagens previstas, assim, já, né? Então, isso também dificulta o fato de ser mulher e ter essas responsabilidades, né? Ser mãe solo também tem esse peso, né? Então, esse é um... Para mim, o que mais me atrapalha seria isso. (E8)

— Conciliar as atividades maternas, as atividades de ser responsável pela condução das questões da casa, com as atividades de ocupar cargo público. Com as responsabilidades, as demandas, as constantes viagens, os constantes trabalhos, os acúmulos de trabalho que obrigam a ficar até mais tarde. E conciliar tudo isso, porque eu tenho filhos, eu tenho duas filhas, né? E eu tive uma primeira filha e, 14 anos depois, eu tive uma segunda. Então, eu tenho duas filhas únicas, pequenas, durante um largo período de tempo da minha vida. Então, essa conciliação, para mim, sempre foi colocada na balança, e sempre me questionava se valia a pena. Porque o que a gente vê é que para ocupar cargo na administração pública, você tem que fazer essa dedicação, pelo menos no órgão que eu trabalho. (E69)

Dados oficiais do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (2024) demonstram que, estatisticamente, a chance de um homem em cargo de liderança ter filhos menores de idade é 3,2 vezes maior do que uma mulher nas mesmas condições.

Há alguns casos em que as mulheres relacionam as exigências de conciliação do trabalho do cuidado com as cobranças excessivas de desempenho enquanto liderança. Para elas, a mulher — especialmente a mulher negra — não tem espaço para errar, devendo sempre “entregar um alto desempenho” (E11) e “ser infinitamente melhor para poder conseguir sair melhor, obter postos melhores para a gente” (E15). Essa “exigência pela perfeição” tem impactos também sobre a saúde mental de mulheres que podem vir a adoecer psicologicamente frente a uma busca incessante por essa conciliação.



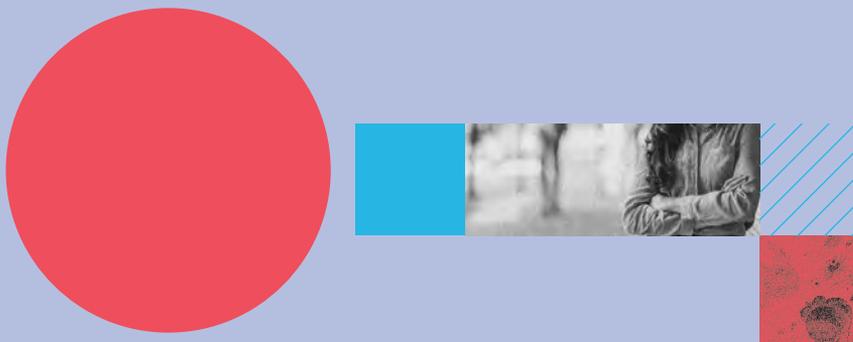
— E por conta do conjunto de responsabilidades que são atribuídas a líderes de alto escalão, que quando um homem ocupa uma posição de alto escalão, um diretor, secretário e assessoria, ele, em geral, esse homem, em geral, conta com uma rede de apoio, não só e aí para os cuidados da sua família, se ele tem família, vamos pensar uma família tradicional. Mas ele conta também com uma rede de apoio e de cuidado que envolve a estrutura, e eu não estou falando de funções, tá? Mas desde a secretária que cuida do café que vai ser feito de integração com as pessoas, com os aniversários antes do mês, com a organização da reunião. Mas se é uma mulher que ocupa o mesmo cargo, quem geralmente cuida dessas coisas todas, não é um conjunto de homens, é um conjunto de mulheres, seja na vida pessoal, seja na vida profissional [...] Tem uma expressão que, assim, o patriarcado é uma licença, é um sistema social que permite que homens brancos façam qualquer merda e tenham autoestima elevada. Eu acho que é um pouco isso, sabe? Mas ela fala isso de uma maneira... É muito *sui generis*, mas ela é muito maravilhosa. Mas eu acho que é isso. Então, assim, homens brancos, e aí eu estou usando uma generalização que é sempre horrível, né? Mas eu acho que tem menos constrangimento para os homens de ocuparem uma posição de liderança. Mesmo sem ter todos os atributos para aquilo, e eu acho que todo mundo pode se aprimorar, às vezes nem sempre a gente tem certeza das coisas, mas é menos, os homens se sentem menos constrangidos. E o que leva as mulheres a posições de liderança não são só relações de afinidade ou porque na “brodagem” vou lá porque “o meu amigo me pediu”. (E11)

O machismo nosso de cada dia, essa preocupação com o equilíbrio da família... Eu sou a pessoa que chega na reunião com cinco pastinhas. Os caras chegam sem nada, eu percebo essas coisas no meu cotidiano. Eu tento me preparar muito bem, saber as coisas, conversar muito com a minha equipe, estar a par do que está acontecendo na minha equipe. Eu faço a gestão de 60 pessoas, é bastante coisa. Mas, ao mesmo tempo, eu vejo muita diferença, porque eu tenho uma formação que não é como a de muitas amigas minhas que acham que vão ser amadas no trabalho. Eu realmente nunca achei, nunca tive essa expectativa, então, isso torna mais fácil, mais palatável para mim, certas situações. Eu vejo amigas que sofrem muito com isso, porque as equipes acham que elas são megeras, que são muito exigentes, que são muito histéricas, e isso incomoda, pega no fígado. E para mim, não. Para mim, eu olho e falo “Nossa, as pessoas estão sendo machistas”. E às vezes, se eu estou num dia bom, eu sinalizo, se eu estou num dia ruim, eu deixo para lá, mas não é uma coisa que me pega no fígado, então, nesse sentido eu vejo diferenças.

(E62)

- Assim, há uma percepção de que os cargos e a dinâmica de trabalho na administração pública estão desenhados para acolher e privilegiar a ascensão de homens, não só por uma escolha de “perfil” como também de “disponibilidade” e de proximidade que uns têm em relação a outros — o que gera um sistema personalista de “homens que indicam homens” (E30). Frente a isso, muitas entrevistadas reconhecem que o ambiente mais masculino tende a ser mais competitivo, hostil e deteriorante para a mulher, especialmente por padrões culturais e discriminatórios que se reproduzem diariamente em momentos de reunião, seleção para cargos e distribuição de tarefas.

No limite, em casos mais graves, as entrevistadas relataram experiências de assédio moral e sexual por chefias imediatas e superiores hierárquicos. Nos relatos, a menção ao acúmulo de casos de assédio (pessoais ou de colegas) geralmente vem associada à estrutura das desigualdades de gênero e de manutenção de homens no poder, na qual eles violam direitos ou não são responsabilizados por atos discriminatórios.





— É muito difícil você passar por cargos de liderança e não sentir um tipo de assédio — me falaram que seria muito bom “trabalhar com uma mulher bonita”. Enquanto a gente não mudar o imaginário, acredito que todas as mulheres que passam por essa trajetória sofrerão algum tipo de humilhação.

(E1)

— Acho que tem essa questão do assédio também, né? Eu acho que, eu acho não, eu tenho certeza, especialmente depois dos últimos acontecimentos, não tem uma mesa que você se sente com outras mulheres que ocupam, que ocupem ou não posição de chefia em que você não ouça sobre algum tipo de assédio que a gente sofreu. Não tem uma mulher que não sofreu uma situação de assédio dentro do serviço público. E, aí, quando eu falo assédio, eu estou falando de todos os tipos, né? Assédio moral, assédio sexual, enfim. Às vezes até um assédio institucional mesmo, como eu te disse, né? Eu tive um momento que, para mim, foi muito difícil, que foi de, eu vejo isso meio como um assédio institucional mesmo, de você ter a sua vida exposta em uma situação que se fosse um homem dificilmente ele estaria, sabe, sendo exposto da mesma maneira. Isso influencia, impacta nas nossas vidas, porque é isso, quando você vê que a sua família, enfim, a sua vida pode estar sendo exposta por uma situação pessoal ou por algo que você sofreu, isso faz você repensar também o quanto você quer estar em uma posição de liderança, sabe?

(E50)

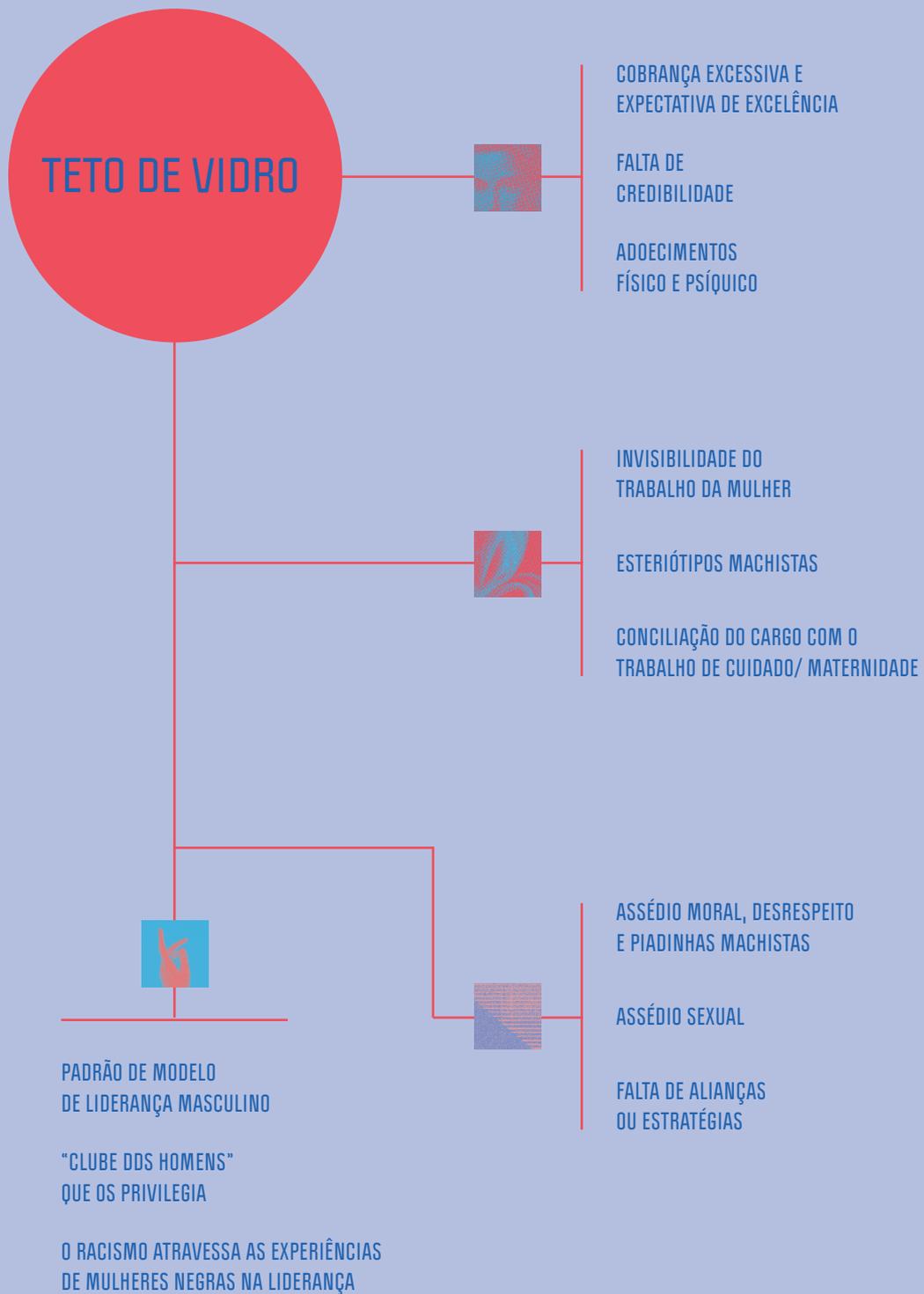


Como hooks (2015) aponta, a posição de mulheres negras na sociedade é bastante incomum, pois elas experienciam de forma simultânea os efeitos do sexismo e do racismo — e por não haver um “outro” a discriminar, explorar ou oprimir, as suas experiências desafiam a estrutura social. Nesse sentido, diversas entrevistadas reconhecem que as desigualdades e as discriminações de gênero se interseccionam com aquelas de caráter racial. Ademais, mulheres negras, além de sofrerem com entraves comuns, lidam com agravantes em decorrência do racismo, que se manifesta em situações de microviolências cotidianas e barreiras ainda mais elevadas, aparentemente “intransponíveis”, para que possam ascender.

— Na questão do gênero, a gente enfrenta as mesmas questões, mas a questão da raça é complicada. Teve um dia que eu cheguei para trabalhar numa sexta-feira de calça jeans, camiseta e tênis, porque sexta-feira, no Ministério, a gente vai mais tranquilo. Eu escutei de uma amiga, uma pessoa muito querida, que eu não podia estar naquela situação, que eu não podia me vestir daquela forma. As minhas colegas, as minhas chefes de gabinete, que são brancas, nunca tiveram que ouvir esse tipo de observação. Inclusive, até para que eu sugerisse isso, foi bem complicado no dia, eu fiquei me sentindo realmente muito atacada, e não atacada de uma maneira totalmente consciente da parte dela. Isso é uma coisa que me mudou demais, eu nunca mais consegui ir de calça jeans para o trabalho, em um ano e meio. (E37)

• — Ser uma mulher jovem e preta. Se a gente é assertiva, como eu sou uma pessoa assertiva, eu sou tida como raivosa, eu sou tida como estressada. Isso é muito dolorido. Hoje eu entendo isso, vejo isso com mais clareza, mas, antes, eu não via tanto assim. Eu achava que eu era aquilo mesmo. Só que eu tenho uma consciência de classe também, e de gênero e de raça. Eu consegui enxergar muito bem isso na Esplanada. Isso são dois grandes fatores, é gênero, mas é a raça também.

(E23)



QUADRO 2. DESAFIOS IDENTIFICADOS

DESAFIO	DESAFIO EXEMPLIFICADO NA FALA DAS MULHERES
COBRANÇA EXCESSIVA E EXPECTATIVA DE EXCELÊNCIA	— Eu acredito que influenciam negativamente o sucesso das mulheres, a nossa sociedade machista e patriarcal. Eu acho que, em contrapartida, mulheres são adestradas desde muitos jovens a mostrarem sempre mais capacidade, mais habilidade, mais resiliência e mais dedicação para alcançar resultados que homens não têm o mesmo nível de para obter. E com isso as mulheres se acostumam, em detrimento às vezes até da própria saúde, a dar mais de si em qualquer posição, o que resulta, se você tem seres humanos, na média, parecidos em termos de capacidade e um deles se dedica mais, ele vai produzir mais, ele vai dar mais resultados. Então a gente acaba com essa noção de que mulheres nessas posições são normalmente mulheres com alto nível de excelência, justamente porque a gente não deixa elas chegarem lá, a não ser que elas demonstrem ser muito melhores do que os homens. É muito bom ver mulheres muito boas nessas posições, mas eu acho que é uma pena que a gente só deixe mulheres muito, muito boas chegarem e mesmo assim cobre delas em níveis pouco razoáveis quando essa cobrança não existe para seus pares homens. (E29)
FALTA DE CREDIBILIDADE E REPRODUÇÃO DE ESTEREÓTIPOS MACHISTAS	— Alguns homens mais velhos descredibilizam a sua capacidade de liderança, a sua capacidade de tomar decisões, e aí é muito desgastante, muito cansativo, você ter que se afirmar o tempo inteiro, enquanto a tomadora de decisão naquele espaço. (E70)
FALTA DE ALIANÇAS OU ESTRATÉGIAS	— A gente acaba usando estratégias diferentes das dos homens, a gente não tem como uma estratégia que eles têm que são as alianças, nós não temos muito isso desenvolvido, de alianças entre nós. Então que cria essa rede maior de influência, um ali tá meio tentando ajudar o outro. A gente vai criando coisas mais pontuais, mesmo num microlocal de influência mas nada muito avançado porque não temos essas alianças grandes, eu acho. (E36)
ESTRUTURA MACHISTA/SEXISMO	— Tive vários amigos/colegas que falavam que eu só ganhava cargo porque saía com o diretor, então ou você tem uma relação sexual com essa pessoa ou você se presta a algum serviço, sempre desqualificando o seu papel. E para isso você acaba trabalhando 10 vezes mais do que um homem. (E18)

INVISIBILIDADE
DA MULHER

— Primeiro esses aspectos que a gente falou da mulher que é invisibilizada, então a gente menstrua todo mês, a gente tem oscilações menstruais todo mês, que os homens não tem. Eu já ouvi de uma amiga secretária que ela não marca reuniões de tomada de decisão na semana que ela está de TPM. Então o nível de atenção, porque eu por exemplo eu me acho sem noção porque eu nunca me lembro o último dia da minha menstruação. É mais uma agenda para a gente se cuidar. Então temos semelhanças fisiológicas, que a gente não pode abrir mão e achar que tudo é construção social, tem coisas que são físicas. Mas eu acho que a gente tem que usar o físico para inverter discursos e ver que o físico não me vulnerabiliza mas ele me dá direitos. (E64)

DESRESPEITO,
PIADINHAS E
ASSÉDIO MORAL

— No serviço público, a minha experiência pessoal foi que, assim, não aquele assédio explícito, mas o machismo, sim. Então a gente já ouviu assim, ah, o colega é elogiado porque é determinado e você é elogiada porque você é bonita. Então isso eu já percebi. Então você percebe também mais olhares para determinada roupa que você usa. Então aquela coisa muito marcante ainda, de como alguns homens percebem as mulheres. Às vezes um comentário, eu estava até conversando com uma colega outro dia, que eu encontrei um colega de trabalho que eu conheço assim de reuniões, não é uma pessoa do meu convívio, é de um outro órgão. E aí eu encontrei numa academia e depois ele foi e comentou, “ah, você vai entrar na academia e tal e tal, eu nem entrei. E aí outro dia eu estava correndo no parque, eu gosto muito de correr no parque. Aí isso foi de manhã, à tarde ele mandou uma mensagem assim, “ah, te vi correndo no parque hoje”. Aí eu, ah, tudo bem, legal. E aí a gente comentou assim, será que se fosse um homem ele teria mandado essa mensagem? E essa coisa do machismo ainda é muito presente, os homens ainda não conseguem ter claro para eles que um colega de trabalho é um colega de trabalho, independente se é homem ou se é mulher. Isso eu percebi, mas é o que eu estava te falando, é uma coisa assim mais do machismo. Agora, assédio eu acho que tenho uma história para contar. Então foram assédios bem deliberados de homens que eram chefes, diretores e que se achavam no direito de fazer convites explícitos mesmo, sabe? Bem de assédio mesmo. Eu sofri. E no momento que você está entrando na carreira, o momento que você ainda não tem muitas defesas, depois é que a gente vai adquirindo essas defesas, mas quando você é muito jovem, às vezes você se retrai um pouco. Então eu senti nessa época o peso desse assédio. Mas no serviço público eu acho que tem muito machismo e eu tenho notícia de casos de assédio também, ainda acontece bastante. (E39)

<p>•</p>	<p>ASSÉDIO SEXUAL</p>	<p>— Se a mulher consegue vir aqui fazer uma denúncia de assédio sexual... Todas as vezes que eu colhi depoimento de assédio sexual, independente de qualquer coisa, em vários momentos, e a mulher faz muito isso, todas fazem esse movimento de desresponsabilizar o homem, e se responsabilizar. Todas elas falam assim: eu passo um fim na minha cabeça, eu fico tentando voltar no tempo para ver todas as interações que eu tive com ele, de falar, de whatsapp, para saber em que momento eu dei margem, o que será que eu fiz pra dar a entender que ele achasse que pudesse fazer. Elas falam, sempre há um momento em que elas tentam se responsabilizar pelo assédio e desresponsabilizar o homem. (E63)</p>
	<p>CARGOS DESENHADOS PARA O PERFIL MASCULINO</p>	<p>— Tem esse mito da disponibilidade restrita, do trabalhar até tarde, e que a mulher não pode, ela não tem tempo para isso, ela não tem como dar conta disso. Enquanto o modelo de trabalho for baseado em quem tem esse recurso, tempo de sobra, ganhar, a gente realmente... é mais difícil para a gente competir. Então, o que falta é, primeiro, oportunidade, porque eles sempre chamam as mesmas pessoas, porque sempre chamam os seus colegas, porque é mais natural, é quase natural. Se você só conhece aqueles caras, já trabalhou com aquele cara, aquele cara foi seu chefe antes, agora você virou seu chefe e precisa indicar um par. Eu também indicaria, e fui indicada por pessoas com quem trabalhei antes. Só que se você só trabalha com os mesmos caras, só é brother dos mesmos caras, você reproduz essa lógica. E aí a mulher que não participa... essa coisa que a gente fala, de uma questão que é mais sistêmica, estrutural, não sei qual é a palavra, mas, ah, se você não está no choppe, se você não está no futebol, se você não está no almoço, se você não está no grupo de WhatsApp que fica conversando besteira, também não vai estar na cabeça das pessoas na hora de precisar de alguém para indicar um trabalho.” (E19)</p>
	<p>ADOCUMENTOS FÍSICO E PSÍQUICO</p>	<p>— Depois que a pessoa talvez consegue passar pelas barreiras, quando ela quer. Porque eu, por exemplo, já desisti. Na verdade, eu vejo que, para mim, é mais importante eu cuidar da minha saúde, da minha vida, do que tentar fazer mestrado, fazer um monte de coisa, ir atrás, fazer networking, para conseguir chegar em algum lugar, de ser conhecida. Para mim, já vi que não é o que faz sentido na minha vida. Depois de tudo que passei. Então, não quero mais isso. Só que é aí que está também. Acho que muitas mulheres ficam no caminho, igual eu. Porque, pela dor mesmo, desistem antes. Porque a gente vê muitos homens, inclusive, nessa situação que estou agora, o que fizeram? Colocaram um homem para assumir a minha assessoria. (E43)</p>

•
CONCILIAÇÃO COM O
TRABALHO DE CUIDADO/
MATERNIDADE

— O que eu percebi na minha trajetória, e eu demorei muito a ser mãe, é que as mulheres se deram conta desse peso, têm se dado conta cada vez mais do que significam os fatores desse peso. As que podem, e aí podem porque abrir mão do cargo significa uma perda remuneratória, significa a perda de uma possibilidade de trajetória, significa desistir de um sonho, de uma expectativa, de uma perspectiva profissional de realização pessoal. As que podem têm a possibilidade de escolher se abrem mão do cargo ou não. As que não podem, porque por conta desse conjunto de escolhas possíveis, pagam preço pessoal importante. E as que... Então, essa é uma dimensão. As que não têm possibilidade de escolha, no final das contas, estão num processo... Talvez um pouco junto com esse primeiro grupo aqui, elas pagam o preço de um processo de adoecimento físico, mental e psíquico. (E11)

“CLUBE DOS HOMENS”:
RELAÇÕES
INTERPESSOAIS
E INDICAÇÃO
ENTRE HOMENS

— E ela fala do clube de charuto, do clube de golfe, e o que acontece, é que os homens têm o seu lugar para se reunir, e muitas vezes nesse lugar que eles se reúnem, um chama o outro, mesmo sem o outro estar muito... E aí eles formam uma rede de alianças, que no final das contas justifica eles estarem onde estão, mas sem que isso necessariamente seja cobrado em termos de desempenho, como é das mulheres que ocupam o mesmo cargo. E que a gente precisa construir essas redes não porque a gente quer ocupar do mesmo jeito, mas porque às vezes as coisas, a gente só não ocupa os lugares por conta de não ter essas redes, e que é preciso construir essas redes. (E11)

INTERSECCIONALIDADE:
DIMENSÃO RACIAL

— O primeiro deles são os próprios colegas de trabalho, a violência misógina que é cotidiana. Então quanto mais você conhece e sabe dos repertórios, dos hábitos, você acaba entendendo que algumas coisas não são tão sutis como imaginássemos que fossem antes. Eu sou uma mulher negra, a única do meu colegiado, uma das poucas mulheres negras onde eu atuo. (E4)

REPRODUÇÃO
DE COMPORTAMENTOS
MASCULINOS
DE MULHERES
NA LIDERANÇA

— Acredito, inclusive, por conta desse comportamento que eu estou contando para você, porque você vê muito, sabe, uma liderança que busca ser uma liderança realmente feminina e uma que quer espelhar os comportamentos masculinos, e você vê que tem muito isso. Porque parece que a gente não tem modelos de liderança, os modelos que a gente tem são masculinos, a gente parece que não..., não se sente capaz de fazer a coisa imprimindo o estilo próprio, então, sabe, busca isso. Então, eu acho, eu, inclusive, já passei por isso, só que depois, em determinado momento, você percebe que aquilo não vai dar certo. Então, acho, sim, que eu sou exemplo das dificuldades que as mulheres passam.” (E10)

3.2

FATORES E ESTRATÉGIAS DE ASCENSÃO DE MULHERES NA BUROCRACIA FEDERAL

A presença de pessoas experientes em postos de liderança tem a capacidade de promover mudanças organizacionais efetivas, o que inclui melhorias na eficácia e na eficiência da implementação de políticas públicas — como os aprimoramentos dos processos internos e das relações dentro da equipe (Sobis et al., 2012). A competência técnica, associada à experiência prática e à capacitação — incluindo cursos de especialização, mestrado e doutorado —, perfila entre um dos principais fatores identificados pelas mulheres entrevistadas em sua trajetória de ascensão. Para todas, em decorrência das cobranças e exigências impostas pela estrutura que tende a privilegiar os homens, os acúmulos de conhecimento técnico e experiências profissionais manifestam-se como um ponto de partida inicial, uma exigência indispensável para que elas sejam ao menos cotadas para ocupar um cargo de liderança.

Ao reconhecer isso como um ponto inicial, e não uma garantia meritocrática para a ascensão, as entrevistadas consideram a importância da relação entre o conhecimento técnico — que, sozinho, permanece como “invisível” — e a capacidade de construção de redes interpessoais (com colegas e chefes, mulheres e homens) que impulsionaram a indicação delas a cargos mais hierárquicos, com mais responsabilidades e que correspondam ao perfil técnico daquela pessoa.

- — É a capacitação, a gente precisa se qualificar tecnicamente. A outra é a capacidade de interlocução, porque ela é fundamental. Não adianta só você ser uma boa técnica, uma profissional. Você precisa ter uma capacidade de relacionamento, isso é fundamental para qualquer cargo de liderança. Tem gente que faz curso, tem gente que tem isso nato, enfim. Mas a gente precisa desenvolver essa capacidade de interlocução, ela é fundamental. E ouvir as pessoas, sabe? Porque a gente só consegue ser uma boa liderança quando a gente consegue ouvir as pessoas e entender como funciona melhor para a gente trazer rendimento para a equipe.

(E57)

Eu acho que os fatores são meio que os mesmos para homens e mulheres, mas que elas, em algum grau, têm que demonstrar maior competência técnica do que os homens para chegar em um cargo, então, passa por isso. Então, acho que conta competência técnica e relação pessoal no sentido de como você lida com os colegas. Tem homem que é muito difícil de trato e, aí, na frente começa a dar problema, ninguém mais quer trabalhar e em algum momento aquela relação se dissolve. Então, acho que são os mesmos fatores, para homem e mulher, competência técnica e relacionamento, só que a competência técnica tem que ser mais mostrada por elas.

(E54)

- Enquanto algumas entrevistadas reforçam um discurso meritocrático, a priori, de capacidade técnica, dedicação ao trabalho e eficiência nas entregas, outras compreendem que o próprio acesso à capacitação representa uma prerrogativa de raça e classe. Além disso, apesar dos impasses, as mulheres brancas ocupam um lugar de privilégio em meio à ascensão profissional na burocracia federal:

— Então, eu sou uma pessoa que me formei em boas universidades, tenho uma formação, estou fazendo um doutorado, eu tenho toda uma camada de privilégios, de rótulos e que me auxiliam e que mulheres negras, mulheres periféricas, mulheres de origens mais pobres com certeza têm muito mais dificuldade aqui. (E19)

O conhecimento técnico e a capacidade relacional, assim, tornam-se aliados para a superação de algumas barreiras para que as mulheres ocupem os cargos — sem que os desafios relacionados a sobrecarga, exigências, estrutura machista e ambientes hostis, e permeados por assédio, sejam totalmente superados.

— Eu acho que os fatores técnicos influenciam bastante: o conhecimento técnico. Ah, eu acho as mulheres muito mais competentes. Muito mais. Eu acho que elas “se viram nos trinta” muito maior, sabe? Quanto à gestão de suas equipes, né? Quanto à coisa da própria política pública, de uma visão mais sistêmica, eu acho. Agora, tem as suas dificuldades inerentes ao fato de ser mulher, né? Porque ela acaba carregando uma carga enorme, porque não é só carga do trabalho, né? (E58)

— Estudar, estudar, estudar, estudar. Interagir, interagir, interagir, interagir. E não desistir, porque, muitas vezes, a gente é estimulada a desistir. Muitas vezes, quando somos subjugadas ou quando somos desrespeitadas, o sentimento não é fácil. Dizer: “Não, mas tudo bem, vou resistir”. Então, o fortalecimento entre os pares, a sororidade, a persistência, a resiliência e a dedicação à preparação. Acho que a gente precisa acreditar que pode chegar aonde a gente deseja e precisa chegar. E, para isso, pressupõe estudos, pressupõe preparos, pressupõe sensibilidade, pressupõe respeito ao outro, pressupõe pedido de ajuda, trabalho coletivo. Eles [os homens] não precisam de muita estratégia. Quantas vezes cada uma de nós perde um cargo diretivo para um homem sem qualidade, sem a mesma formação, sem a mesma formação, sem a mesma característica inovadora. Acho que o trabalho para a mulher é sempre mais ousado. (E30)

— Eu tive que batalhar muito, estudar muito, eu tive que ir conhecendo pessoas e fazendo relações dentro do ambiente de trabalho. Eu nem era de Brasília. Eu fiz faculdade aqui, mas eu tive que ir conhecendo pessoas, criando esse *networking*, fazendo isso dentro de um contexto de ganha-ganha. Essas atividades precisam ser desenvolvidas, sim, para te gerar uma oportunidade, mas a gente nunca pode esquecer para quê. A gente tem uma finalidade última que é desenvolver políticas públicas efetivas e eficazes que olhem para o cidadão que precisa da gente. (E55)

- Além dos fatores mencionados (conhecimento técnico, produtividade e formação de redes de contatos), que viabilizam um acúmulo do denominado capital social, as mulheres entrevistadas apontaram que o reconhecimento que garantiu a sua ascensão também esteve ligado à capacidade de desenvolver certo grau de inteligência emocional e resiliência. Frente aos desafios impostos na construção de suas trajetórias e à dinâmica de competitividade, a inteligência emocional e a resiliência são apontados como recursos fundamentais.

— Para a mulher conseguir... Ela tem que ter muita, mas muita força de vontade. Ela tem que ter uma capacidade emocional de não levar para o lado pessoal questões que são pessoais. Ela tem que conseguir abstrair muito todo o tipo de preconceito, todo o tipo de tentativa de sabotagem, todo o tipo de desrespeito. Ela tem que não se afetar por isso, focar nas metas e nos objetivos dela, estar atenta e tentando antecipar essas questões de apropriação de ideias, apropriação de espaços que seriam seus. Ela tem que conseguir demarcar o seu território sem, óbvio, abrir mão de manter um bom relacionamento com as colegas, ainda que ela esteja competindo na cotovelada com eles. É qualquer mínimo deslize que uma mulher dá vira um tsunami.

(E69)

Olha, eu comecei a fazer terapia, eu acho que isso está na ordem do pessoal, mas era uma coisa que eu não conseguia administrar, e eu comecei a fazer terapia quando eu era gerente, porque, assim, eu também me sentia muito insegura. E eu posso garantir que eu não sou uma pessoa insegura, mas aquele lugar me colocava em xeque, todo mundo fazia isso, até a própria equipe me colocou em xeque, de que eu não era boa o suficiente para estar ali.

(E38)

Por fim, algumas entrevistadas mencionaram a importância de ter acesso a redes de apoio (familiares ou institucionais) para a garantia do equilíbrio do trabalho de cuidado, exigido pela maternidade ou por outra situação em que a mulher seja responsável por cuidar de um membro da família. A possibilidade de contar com uma rede de apoio de caráter privado — ou seja, por meio do usufruto do serviço de escolas privadas ou funcionárias voltadas para o cuidado dos filhos — é compreendido também como um “apoio extra” e, mais expressamente, como privilégio social.

— Ainda tem questões microcotidianas.

Eu acho que tem um peso diferente da gestão do cotidiano pessoal que não é todo mundo que está preparado. E, aí, todo mundo está usando o masculino, porque tem uma dimensão pessoal de necessidade de uma rede de apoio para quem tem família. E, aí, essa micronegociação cotidiana é bastante demandante do ponto de vista de energia mesmo, e isso eu percebo — não é o meu caso. É uma negociação microcotidiana em casa. Então, tem um processo. Tanto de quem tem possibilidade de ter rede. Ainda quem tem a possibilidade de ter rede de apoio precisa gerenciar ou estar muito presente para o gerenciamento dessa rede de apoio. Então, na verdade, no final das contas, fica gerenciando uma equipe no trabalho e a firma em casa, como diz um colega meu. E esse é um exercício que demanda muito, né? E demanda de maneira diferente. Especialmente para mulheres que têm crianças pequenas, e aí falo em meu nome e do que eu vejo de outras mulheres que têm filhos pequenos, em idade escolar ou até adolescentes e tudo o mais, acho que tem um peso pessoal dessa ausência. E é um peso pessoal que é emocional, que é psíquico e tudo o mais. Quando não tem um respaldo em casa ou de obter uma possibilidade de rede de apoio, que às vezes significa, inclusive, terceirizar muitas coisas para outras mulheres, é isso que dá uma outra conversa. (E11)



O apoio que eu considero fundamental para ascender na minha carreira é a existência do trabalho doméstico remunerado. Sem sombra de dúvida, eu não tenho uma rede de apoios em Brasília, não tenho família aqui, que é onde tradicionalmente as mulheres buscam esse apoio para compartilhamento do trabalho de cuidados não remunerados. Então, eu tenho como funcionário uma trabalhadora doméstica remunerada que, graças a esse arranjo, eu consigo fazer uma divisão do trabalho doméstico. Então, ela me apoia na preparação dos alimentos, na limpeza da casa, no cuidado do meu filho durante parte do tempo. Então, eu acho... Eu tenho certeza que esse é o principal apoio para eu ascender a cargos de liderança.

(E70)

FATORES PARA ASCENSÃO

INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL
E RESILIÊNCIA

ACÚMULO DE
CONHECIMENTO
TÉCNICO E EXPERIÊNCIAS

REDE DE RELAÇÕES
INTERPESSOAIS
(*NETWORKING*)

REDES DE APOIO PARA
CONCILIAR O TRABALHO
DE CUIDADO

QUADRO 3. FATORES DE ASCENSÃO IDENTIFICADOS

FATORES DE ASCENSÃO	FATORES EXEMPLIFICADOS NAS FALAS DAS MULHERES
RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	— Eu acho que muito a forma como eu me colocava, sabe? Assim, a disponibilidade que eu tinha de fazer as coisas. Não é que eu não me revoltasse, mas eu... Sabe aquela história, um se faz... Sempre foi assim, porque eu vim de uma família muito... Então, as coisas sempre foram muito difíceis. Então, assim, a dificuldade fazia parte do meu dia-a-dia e eu aprendi a lidar com isso. Então, eu tenho uma resiliência que eu considero muito boa, e eu sempre digo assim, às vezes você é a alavanca, às vezes você é a engrenagem, às vezes você toca a coisa e às vezes você só faz parte do processo. Porque como engenheira civil, eu fui direto... Eu saí da faculdade, já fui para um cargo de liderança, porque quer queira, quer não, você lidera aquele processo ali. E eu aprendi muito com aquilo. E a gente passa, você não se prepara para liderar pessoas, você se prepara tecnicamente. Então, eu aprendi da forma mais difícil. (E10)
INFLUÊNCIA DE CHEFES ANTERIORES	— Primeiro, os fatores de apoio foi essa percepção das minhas chefias imediatas de que existe vida além do trabalho e aí de fato eu podia me dedicar ao trabalho mas me dedicar ao cuidado dos meus filhos para que isso não se tornasse um fator de angústia. Inclusive atrapalhando a execução do trabalho. Eu acho que contar... eu digo que é uma rede de apoio mesmo pois você consegue executar suas tarefas e não negligenciar de uma pessoa que depende dos seus cuidados. Então eu chamaria isso de uma rede de apoio no ambiente de trabalho. (E65)
RELAÇÕES INTERPESSOAIS (CAPITAL SOCIAL/ NETWORKING)	— Eu iniciei a carreira com foco técnico e só depois descobri a importância do networking. No curso de liderança feminina da Columbia University foi um divisor de água, abriu minha cabeça pois eu tinha preconceito com política. Eu achava que se você tinha conhecimento e técnica, você chegava lá e eu via a articulação política como negativa. E na verdade é positivo e não ver isso é que deixa a gente para trás. Aí eu ressignificou o networking. Eu acho que acrescentei um degrau, eu já tinha do conhecimento e da especialização e acrescentei da articulação política. É isso de manter boas relações. (E2)
REDES DE APOIO PARA O TRABALHO DE CUIDADO (PESSOAIS E INSTITUCIONAIS)	— E a família, eu por exemplo ter um marido que sempre entendeu que o meu trabalho era parte de mim e que ser mãe era tão importante como ser profissional eu acho que isso também ajuda muito a você conseguir compartilhar a economia do cuidado e se alçar nesses desafios. (E55)

OPORTUNIDADES DE
DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL

— Eu acho que, atualmente, já existe uma preocupação, à medida que mais mulheres ascendem para cargos de liderança, acho que existe uma preocupação de puxar mais mulheres e com uma visão de fomentar mais líderes que sejam mulheres. Esse é um sentimento de muitas das mulheres que estão em cargos de liderança - imagino que por isso temos mais mulheres que há poucos anos atrás pois se tem uma preocupação de isso ser um diferencial. É bem comum que no momento de uma seleção, por exemplo, quando pedem indicação, mencionam “preferencialmente uma mulher”. Então hoje é mais estrutural e não individual por conta de um pensamento mais generalizado de que a diversidade e equidade de gênero faz “bem para as instituições”. Eu acho que uma rede de apoio - no sentido de ter pessoas com quem você pode contar quando você atrasa para uma reunião quando você tem que buscar criança - mas também de profissionais que indicam mulheres. **(E16)**

ACÚMULO DE
CONHECIMENTO
TÉCNICO E
PRODUTIVIDADE

— Estar preparada sempre, sempre estudando e se preparando para quando a oportunidade chegar. Eu diria que estar preparada foi um grande diferencial. Porque quando a oportunidade chega você consegue desempenhar bem e você tem um trabalho reconhecido. É por isso que o servidor precisa viver se atualizando se não perde oportunidades. Então eu diria que esse foi um fator importantíssimo, estar sempre estudando. Eu nunca parei de estudar. **(E22)**

REPRESENTATIVIDADE
E INSPIRAÇÃO DE
OUTRAS MULHERES
LÍDERES

— Porque eu acho que a experiência, a vivência das mulheres ajuda a desenvolver algumas competências de liderança que são importantes, como por exemplo, essa questão da inclusão, de ter uma gestão mais diversa, de poder olhar, no caso da gestão de equipe, para cada indivíduo. [...] Acho que é a questão da representatividade das mulheres, de me inspirar, pensar que antes de mim, outras mulheres ocuparam meu espaço, meu cargo e eu honro essas mulheres que passaram. Eu sei as dificuldades que elas passaram e as facilidades ao trabalho bem feito e acho que também. E eu acho que a questão de ser diferente, de uma liderança diferente, porque liderança, eu vou falar até um pouco assim de mim, quando eu achava que eu não tinha competência ou capacidade, porque a construção da liderança era muito voltada para características mais masculinas, e a gente tem uma outra liderança, de lidar de outra forma com as questões, com os problemas, com desafios. Então, acho que a gente tem uma liderança mais inclusiva e mais voltada para o propósito, para resultados. Não é uma liderança mais autoritária. **(E47)**

EMPATIA E
SOFT SKILLS

— No meu ambiente... nos lugares em que eu trabalhei eu entendo que são semelhantes. Eu mesma com as minhas equipes, minha subordinadas e subordinados, eu sempre tratei da mesma maneira que eu queria ser tratada e que eu fui tratada. E existe uma questão de foro íntimo se a pessoa irá se impor e colocar isso ou se o medo dela de perder o emprego é maior. E acho que não cabe o julgamento porque é uma questão de foro íntimo, você não pode esperar isso. Nenhuma pessoa que tem filho ou alguém sob seu cuidado deveria ficar se colocando, deveria ser uma decorrência prática e isso não deveria ser um marcador que definisse se a pessoa pode ou não ocupar cargos de liderança. **(E65)**

TROCA DE
EXPERIÊNCIAS,
APRENDIZADOS
E INCENTIVOS
ENTRE MULHERES

— Eu acho que tem uma outra estratégia que é interessante, que é justamente se aproximar de outras mulheres com condições de liderança. Então, dentro dessa estratégia de manter uma rede ativa, manter uma rede entre mulheres. Porque eu acho que é isso, as mulheres se entendem mais. Enfim, se entendem e sabem o que elas passam em relação a preconceitos e barreiras estruturais, e aí tem mais possibilidade de se ajudar. Os homens, eu acho, fazem a mesma coisa. **(E68)**

DISTINTAS
COMPETÊNCIAS

— Sem fazer comparação com os homens, eu acho que as mulheres têm uma habilidade de trato interpessoal mais desenvolvida. Acho que a gente é mais social em termos de questão de relações humanas. Acho que as mulheres têm mais facilidade com a questão das relações humanas. Não estou generalizando. Eu conheço pessoas, mulheres, líderes que não têm muito isso. E conheço homens que têm uma habilidade também. Mas, de forma geral, eu acredito que a habilidade de relacionamento pessoal feminina é mais desenvolvida. Eu acredito que nós fomos condicionadas a ser multitarefas. Eu acho que a gente tem facilidade para lidar com a sobrecarga de trabalho. E eu falo nisso de trabalho profissional e vida. Então, a questão da resiliência. Eu acho que as mulheres têm uma resiliência mais desenvolvida. Então acho que a gente tem uma garra mais desenvolvida. E eu acho que as mulheres são bem mais detalhistas, mais cuidadosas. Isso foi todo um condicionamento que a gente foi tendo ao longo da nossa vida. E eu paro para olhar na minha época de escola, questão de caderno, questão de capricho. Eu via muito mais nas meninas do que nos meninos. Isso de um treinamento que a gente tem que... A gente alcança cargos de liderança, assim, um comprometimento de ter mais zelo, mais cuidado, enfim, eu acho que a mulher tem mais esse sentido. **(E24)**

**VISÃO ESTRATÉGICA E
HOLÍSTICA**

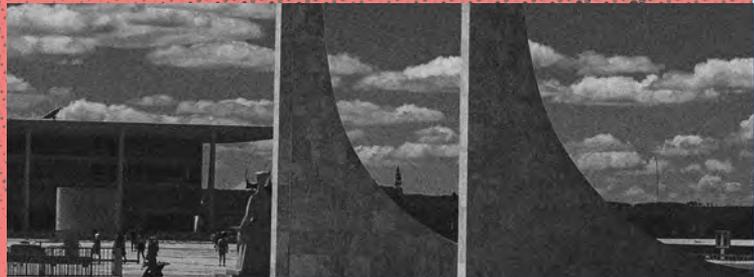
— Eu acho que as mulheres têm uma vivência diferente, por questões culturais e sociais. Para mim foi importante ter chefes mulheres, trabalhar com mulheres de uma forma geral, subordinadas, iguais. E para mim isso faz diferença. Faz diferença na forma como veem as questões, uma forma mais ampliada... Eu entendo que há uma complexidade do ser mulher dentro da sociedade que insta a mulher a ver as coisas de uma forma diferente, muito mais orgânica, digamos assim. **(E13)**

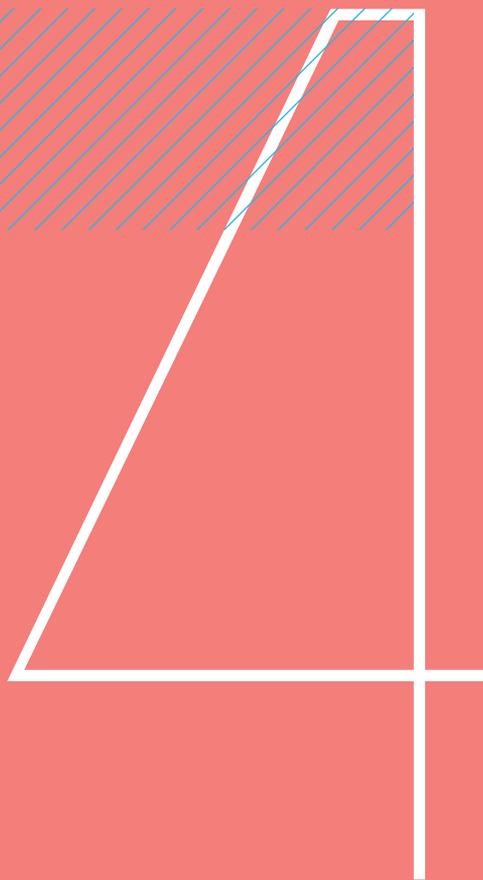
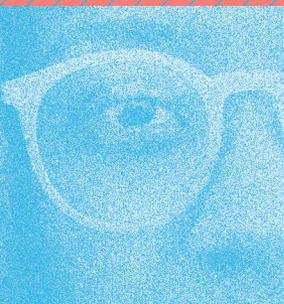
**PROMOÇÃO DA
DIVERSIDADE**

— [É] uma questão de diversidade, pois isso contribui para elaboração de políticas públicas porque são outros olhares que os homens brancos héteros de mais de 50 anos não tem. A diversidade não só de gênero mas de idade, raça enriquece o trabalho que a gente faz, traz outros pontos de vista e alcança outras pessoas. Então tem esse primeiro ponto de vista do serviço público mesmo e da qualidade. **(E54)**

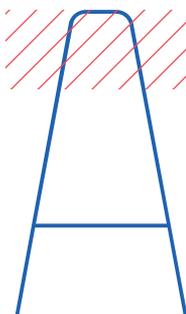
**CONSTRUÇÃO DE OUTROS
MODELOS DE GESTÃO**

— Mas as mulheres líderes, por mais que algumas delas errem, obviamente, nossos erros são menos danosos do que os erros masculinos. Talvez, certamente pela legitimidade que o patriarcado e o homem erram. Então, assim, eu vi homens líderes, gestores, errarem. Muito. Errar na perspectiva administrativa, na perspectiva ética, política, etc. E erros bem graves, né, pensando no campo da administração pública, mas também no campo das relações, etc. As mulheres não. As mulheres são mais prudentes, mais cuidadosas, mais habilidosas também. No geral, mais inteligentes. Então, isso eu tô falando de todas as mulheres que eu conheço. Hoje, a experiência que eu estou hoje, eu estou rodeada de mulheres líderes. E a capacidade de cada uma delas é infinitamente maior do que a de todos os homens que eu já conheci nesses nove anos, que dividiram espaços de liderança primeiro. Isso eu falo com muita tranquilidade. Não é porque eu tô aqui agora. Porque, de fato, é muito diferente o nível, assim, o nível de raciocínio, o nível do trabalho, de produção, a capacidade de fazer coisas. É muito maior, infinitamente maior. **(E51)**





AÇÕES NECESSÁRIAS
PARA FORTALECER A
LIDERANÇA FEMININA
NO GOVERNO FEDERAL



A liderança de mulheres na burocracia federal brasileira permanece repleta de desafios e entraves para a efetiva participação dessas agentes nos espaços de tomada de decisão pública. Alguns países da OCDE e da América Latina, como México, Chile e Argentina, têm adotado medidas para eliminar essa segregação ocupacional e combater os estereótipos de gênero no serviço público (OCDE, 2021; República.org, 2024a). Novas políticas que visam ao equilíbrio de gênero nos níveis mais altos da administração estão sendo implementadas, como o desenvolvimento de uma estratégia para a implementação da diversidade na máquina pública por meio do estabelecimento de metas de contratação de mulheres (Bautista et al., 2021). Esses esforços partem da ideia central de atrair mais mulheres para funções no serviço público e, dessa forma, contribuir para a formulação de políticas públicas mais sensíveis às questões de gênero.

Nesse sentido, a partir de discussões traçadas com as participantes desta pesquisa, foi possível formular dez recomendações baseadas em ações institucionais a serem priorizadas pelo governo federal para que seja possível caminhar rumo à igualdade de gênero no serviço público, garantindo a participação de mulheres na formulação e na implementação de políticas públicas, conforme preconizado pelo ODS 5 e por outros parâmetros internacionais de direitos humanos.



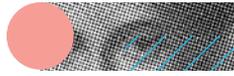
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA AFIRMATIVA PARA A GARANTIA DE PARIDADES DE GÊNERO E RAÇA NOS CARGOS COMISSIONADOS EXECUTIVOS (CCES) E NAS FUNÇÕES COMISSIONADAS EXECUTIVAS (FCES)

A formulação e a implementação de uma política afirmativa para a garantia de paridades de gênero e raça nos Cargos Comissionados Executivos (CCEs) e nas Funções Comissionadas Executivas (FCEs) é um passo central e estrutural para alcançar a mudança necessária na representatividade e na diversidade do quadro de líderes do governo federal. Assim, a recomendação exige uma ação coordenada de distintas pastas — como o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, a Casa Civil, a Secretaria da Presidência, o Ministério das Mulheres e o Ministério de Igualdade Racial —, com vistas a institucionalizar, por meio de um decreto, a reserva de vagas (das quais 50% são destinadas a mulheres e 30% a mulheres negras, como estipulado pelo Projeto de Lei de Aprimoramento das Cotas no Serviço Público - PL 1.958/2021).

— Então, assim, parece um clichê, mas a gente sabe que quando a sociedade for igualitária para as mulheres, vai ser para todo mundo. Então, é absolutamente importante que a gente consiga paridade de gênero na gestão pública. Não faz o menor sentido as mulheres serem pouco mais de 50% e ocupar bem menos que 50% dos cargos de decisão. A gente já tem estudos mostrando que as mulheres são tão ou mais escolarizadas quanto os homens. Então, assim, não existe nenhuma outra explicação que não seja o patriarcado, o machismo estrutural, que nos mantém como um percentual menor nos cargos de tomada de decisão. (E48)

- As ações afirmativas devem ser concebidas como ações temporárias que visam corrigir desigualdades históricas. Além da formalização de cotas (ou reserva de vagas), há também experiências de reorganização da estrutura de cargos para facilitar a ascensão da mulher.

NA **AMÉRICA LATINA**, DIVERSAS EXPERIÊNCIAS AVANÇAM PARA GARANTIR QUE AS MULHERES OCUPEM OS CARGOS DE LIDERANÇA E ASCENDAM NA CARREIRA PÚBLICA. PAÍSES COMO BOLÍVIA, MÉXICO E EQUADOR INSTITUCIONALIZARAM A PARIDADE DE GÊNERO POR MEIO DA INCLUSÃO DESSA OBRIGATORIEDADE EM SEUS TEXTOS CONSTITUCIONAIS. JÁ COLÔMBIA, HAITI E PANAMÁ OFERECEM COTAS PARA QUE 30% DOS CARGOS DE ALTO ESCALÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SEJAM OCUPADOS POR MULHERES (BAUTISTA ET AL., 2022). NÃO OBSTANTE, PANAMÁ E COLÔMBIA APRESENTAM UMA REALIDADE PROMISSORA: MAIS DE 47% DOS CARGOS DE LIDERANÇA SÃO OCUPADOS POR MULHERES. CHAMA ESPECIAL ATENÇÃO QUE, NO PANAMÁ, DESDE 1999, POR MEIO DA LEI 4, EXISTE A OBRIGATORIEDADE DE QUE 30% DAS MINISTRAS SEJAM MULHERES (PNUD, 2021).



2 CONSTRUÇÃO E PUBLICIZAÇÃO DE UM OBSERVATÓRIO DE DADOS COM INDICADORES SOBRE A OCUPAÇÃO DE CARGOS NA LIDERANÇA, A PARTIR DE RECORTES DE GÊNERO E RAÇA

Um dos princípios da administração pública diz respeito à transparência de informações. Nesse sentido, a compilação e a disponibilização de dados, a partir de visualizações simples e dinâmicas, desagregados por gênero e raça — contendo informações e indicadores relevantes —, são primordiais para a garantia de um monitoramento social e público sobre a diversidade e a representatividade do corpo de servidores, de modo geral, e daqueles que ocupam os cargos hierárquicos mais altos, mais especificamente.

A construção de um painel de fácil acesso, com a disponibilização de dados abertos, deve partir do princípio do cruzamento de bancos de informações que atualmente estão descentralizados, como no Painel Estratégico de Pessoal (PEP). Apesar de veicular informações importantes, carece ainda de uma sistematização objetiva, com indicadores associados a gênero e raça e, por exemplo, uma integração com dados da Controladoria Geral da União (CGU), do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, do Instituto de Pesquisa Aplicada (Ipea), da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO). Além da compilação e do cruzamento dessas múltiplas fontes, é importante que a acessibilidade, a navegação e o tratamento desses dados sejam simplificados para garantir transparência e assertividade na visualização de indicadores que permitam observar o perfil sociodemográfico de gestores e gestoras.

O *WORLDWIDE BUREAUCRACY INDICATORS (WBI)*³ É UMA PLATAFORMA DO *BUREAUCRACY LAB* DO BANCO MUNDIAL QUE COMPILA INFORMAÇÕES DE DIVERSOS PAÍSES ACERCA DO CORPO BUROCRÁTICO, COM BASE EM INDICADORES COMPLEXOS CRIADOS A PARTIR DE PESQUISAS CENSITÁRIAS. O PRINCIPAL OBJETIVO É PERMITIR QUE PESQUISADORES, PROFISSIONAIS DE DESENVOLVIMENTO E FORMULADORES DE POLÍTICAS ACESSEM INFORMAÇÕES PARA COMPREENDER MELHOR A CAPACIDADE DO ESTADO EM TERMOS DE PESSOAL, COM DESTAQUE PARA AS COMPARAÇÕES SALARIAIS, INCLUSIVE ENTRE HOMENS E MULHERES – EM CARGOS DE LIDERANÇA OU NÃO. A NAVEGAÇÃO DA PLATAFORMA PERMITE EXPLORAR INFORMAÇÕES COMPILADAS, DESAGREGADAS E COMPARADAS, MODELO QUE PODERIA SERVIR DE INSPIRAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE UM OBSERVATÓRIO NACIONAL.

³ Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2019/05/21/worldwide-bureaucracy-indicators-dashboard>

3 AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA LÍDERES NO SETOR PÚBLICO, COM DESTAQUE PARA A OFERTA DE CURSOS SOBRE LIDERANÇA FEMININA

4 INSTITUCIONALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DE INICIATIVAS DE MENTORIA ENTRE MULHERES NA LIDERANÇA

5 CRIAÇÃO DE CURSOS E JORNADAS DE FORMAÇÃO VOLTADAS PARA LETRAMENTO DE GÊNERO E RAÇA PARA TODO O QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E FUNCIONÁRIAS PÚBLICAS, COM ESPECIAL ATENÇÃO A MÓDULOS PARA AQUELES(AS) QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA

6 FORTALECIMENTO DE ESPAÇOS DE REDES E ENCONTROS ENTRE MULHERES LÍDERES

É preciso promover uma abordagem integrada e ações que se retroalimentam para fortalecer espaços de formação e mentoria, garantindo debates sobre letramento de gênero para homens e mulheres. Conforme mencionado nas entrevistas e amplamente discutido por organismos nacionais e internacionais, a formação para mulheres em cargos de lideranças não só permite gerar mais conhecimento, segurança e estratégias para que mulheres continuem ascendendo, impulsionando outras mulheres e promovendo mais inclusão em seus setores, como também aproxima essas pessoas entre si.

A inclusão de cursos específicos e módulos em iniciativas já existentes que abordem letramentos racial e de gênero é fundamental para sensibilizar o corpo burocrático a respeito da realidade enfrentada por mulheres, especialmente das mulheres negras, no cotidiano da administração pública e nas relações sociais. Embora existam iniciativas como o Lidera GOV⁴ e cursos da Enap⁵, o seu alcance ainda é restrito. É necessário ampliar e aprofundar esses programas, integrando temas como liderança humanizada, comunicação não-violenta e outras ferramentas de gestão orientadas pela diversidade. Isso contribuiria para promover uma gestão pública mais inclusiva e atenta às dinâmicas de desigualdade.

— A formação das mulheres e dos homens.

Dos homens que a gente está trabalhando. Porque é um dificultador muito grande. Então, o homem tem que ser reeducado para trabalhar com essa mulher. Para poder ter essa mulher como uma líder. Para não ficar afundando. Para entender a liderança feminina. Então, não é somente as mulheres. Os homens que estão aqui na administração pública [devem] aprender não só a fazer o texto. (E14)

⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/lideragov>

⁵ Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/buscaelastico?searchword=&tipo=cursos>

— Eu acho que devem ter cursos voltados especificamente para mulheres. Acho que a Enap tem feito muito isso. Hoje, a gente tem cursos de liderança feminina, a gente tem alguns específicos, e eu acho que não necessariamente só para mulheres, eu acho que tem que ter curso de lideranças humanizadas voltadas exclusivamente para homens também, mas que abordem aspectos importantes nessa questão de gênero, da importância do espaço diverso. Assim, cursos voltados tanto para mulheres quanto para homens, mas que abordem essa questão da diversidade, da representação diversa dentro da administração pública. (E24)

— Ter rede de mulheres é muito importante, porque a gente tanto pode se apoiar quando dá alguma situação de violência mesmo, por conta do gênero, ou mesmo da gente poder pensar, juntas, melhores soluções para a gente se inserir nos espaços que a gente está. E a gente precisa encarar os homens como aliados também. Às vezes é difícil, porque, às vezes, na experiência pessoal, a gente tem experiências muito ruins e violentas nessa relação. Mas se os homens não forem nossos aliados, fica muito difícil a gente vencer a luta sozinha. Então, eu acho que é preciso mapear esses homens aliados. Como eu falei antes, às vezes você bota um cara na sua frente, ali do seu lado, para falar o que você precisa falar, e você tem que resolver, tirar aquela pedra da frente, e depois você trabalha com esse cuidado. Então, eu acho que é importante ter homens aliados e se preparar para boas argumentações. (E62)



A **NORUEGA** É UM DOS PAÍSES QUE MAIS SE DESTACA POR AÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO NOS CARGOS DE LIDERANÇA NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO. NOS ÚLTIMOS ANOS, O PAÍS IMPLEMENTOU UMA SÉRIE DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO VOLTADOS ESPECIFICAMENTE PARA AS MULHERES QUE OCUPAM CARGOS OU ESTÃO A CAMINHO DE POSIÇÕES DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO. ESSAS INICIATIVAS INCLUEM A FORMAÇÃO EM LIDERANÇA E GESTÃO, POR MEIO DA PROMOÇÃO DE *WORKSHOPS* E CURSOS DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO PARA MULHERES EM CARGOS GOVERNAMENTAIS, COM O OBJETIVO DE AUMENTAR A SUA INFLUÊNCIA E EFICIÊNCIA EM PAPÉIS DE LIDERANÇA.

EM PARALELO, O **CAMBOJA** TEM ATUADO A PARTIR DE UM GRUPO DE TRABALHO DE INTEGRAÇÃO DE GÊNERO (GMAG), QUE DESENVOLVE E IMPLEMENTA O PLANO DE AÇÃO DE INTEGRAÇÃO DE GÊNERO (GMAP) EM TODOS OS MINISTÉRIOS DO GOVERNO, INCENTIVANDO A IGUALDADE DE GÊNERO E A LIDERANÇA DAS MULHERES POR MEIO DE FORMAÇÃO E DA CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES.

INTERNACIONALMENTE, EXISTEM CONFERÊNCIAS COMO A ***PUBLIC SECTOR WOMEN IN LEADERSHIP CONFERENCE*** E A ***WOMEN IN PUBLIC SECTOR LEADERSHIP CONFERENCE***, QUE VISAM NÃO SÓ EXPLORAR E APROFUNDAR CONHECIMENTOS TÉCNICOS E HABILIDADES DE GESTÃO, COMO TAMBÉM CRIAR ESPAÇOS PARA DEBATER CASOS E SITUAÇÕES DE DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO, ALÉM DE PROMOVER CONECTIVIDADE E ***NETWORKING*** ENTRE AS PARTICIPANTES.

7 IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO NO SERVIÇO PÚBLICO

É imprescindível que o governo federal avance na consolidação e na efetiva implementação da Política Nacional de Enfrentamento do Assédio no serviço público, com o compromisso de garantir ambientes de trabalho seguros e respeitosos ao bem-estar dos trabalhadores. É preciso delimitar um plano de ação nacional que exija que todos os órgãos adotem medidas imediatas e estruturais para a promoção de uma cultura de respeito no ambiente laboral.

NO CANADÁ, A LEI DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO NO LOCAL DE TRABALHO, PROMULGADA EM 2018, ESTABELECEU UM QUADRO DE AÇÕES PARA A PREVENÇÃO E A RESOLUÇÃO DE CASOS DE ASSÉDIO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO. DE ACORDO COM A LEI, TODAS AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DEVEM FORMULAR E IMPLEMENTAR POLÍTICAS E PLANOS DE AÇÃO DE ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO. O PAÍS TAMBÉM INOVOU COM A PROMOÇÃO DE TREINAMENTO OBRIGATÓRIO SOBRE O TEMA E A CRIAÇÃO DE UM ÓRGÃO ESPECIALIZADO EM ACOLHER, ATENDER E ASSISTIR, DE FORMAS JURÍDICA E PSICOLÓGICA, VÍTIMAS DE ASSÉDIO NAS ORGANIZAÇÕES.

NA FRANÇA, A LEI *SCHIAPPA*, TAMBÉM PROMULGADA EM 2018, BUSCOU FORTALECER AS PROTEÇÕES CONTRA O ASSÉDIO SEXUAL, TANTO NO SETOR PRIVADO COMO NO SETOR PÚBLICO. O TEXTO NORMATIVO AVANÇA AO DEFINIR DE FORMA CLARA OS CASOS DE ASSÉDIO E AS SANÇÕES PARA INFRATORES. A LEI TAMBÉM ESTABELECE A OBRIGAÇÃO DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS DE CRIAR MECANISMOS PARA DENUNCIAR E INVESTIGAR CASOS DE ASSÉDIO. EM PARALELO, É OBRIGATÓRIO QUE TODOS OS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS, ESPECIALMENTE OS GESTORES, FAÇAM CURSOS QUE ABORDEM A IDENTIFICAÇÃO, PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DESSA QUESTÃO NO LOCAL DE TRABALHO. OUTRA FRENTE DE AÇÃO É A ATUAÇÃO DE COMITÊS DE MONITORAMENTO E GESTÃO EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO. ESSES COMITÊS TÊM INCIDIDO SOBRE CASOS DE ASSÉDIO COM A PROPOSIÇÃO DE AÇÕES EFETIVAS.

8 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS
TRANSVERSAIS DE APOIO AO TRABALHO DE CUIDADO (COMO
CRECHE, CENTROS DE AMAMENTAÇÃO, INCENTIVOS ETC.)

9 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE DIRETRIZES DE
FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO
(COM PROPOSIÇÃO DE MODELOS HÍBRIDOS)
A MULHERES MÃES, GESTANTES OU LACTANTES

10 EXPANSÃO DA LICENÇA-MATERNIDADE E DA
LICENÇA-PATERNIDADE, ALÉM DA GARANTIA DE MAIOR
EQUIDADE ENTRE OS DIAS DE AFASTAMENTO TANTO
PARA O HOMEM COMO PARA A MULHER

As mulheres identificam fatores essenciais para o avanço na carreira que ainda permanecem, em grande parte, nas esferas individual e informal, como a criação de redes de apoio e relações de incentivo entre pares. Diante disso, é fundamental a institucionalização de políticas e diretrizes que promovam uma divisão equitativa do trabalho de cuidado entre os progenitores, possibilitando melhor conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais. A administração pública precisa implementar estratégias que garantam flexibilidade na jornada laboral e acesso a creches e salas de amamentação, além de licenças parentais ampliadas e compartilhadas. Normativas que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo são essenciais para assegurar que mulheres, sejam mães, sejam cuidadoras, possam conciliar a vida pessoal com o exercício de cargos de liderança.



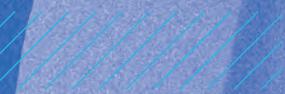
PAÍSES COMO NORUEGA, SUÉCIA, FINLÂNDIA, ISLÂNDIA, ALEMANHA, FRANÇA, CANADÁ, PORTUGAL E DINAMARCA ESTÃO IMPLEMENTANDO POLÍTICAS QUE BUSCAM PROMOVER O EQUILÍBRIO ENTRE AS VIDAS PROFISSIONAL E PESSOAL PARA OS PAIS E AS MÃES QUE TRABALHAM. NA **SUÉCIA**, POR EXEMPLO, OS CÔNJUGES PODEM DIVIDIR ATÉ 480 DIAS DE LICENÇA PARENTAL, DOS QUAIS 390 DIAS SÃO PAGOS (CONSIDERANDO 80% DO SALÁRIO), COM 90 DIAS RESERVADOS EXCLUSIVAMENTE PARA CADA UM DOS PAIS. ESSES MECANISMOS TÊM COMO OBJETIVO INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DOS HOMENS NO CUIDADO DOS FILHOS. A **FINLÂNDIA**, RECENTEMENTE, REFORMOU AS LICENÇAS PARENTAIS, OFERECENDO ATÉ 14 MESES DE LICENÇA PAGA, COM AO MENOS 6,6 MESES RESERVADOS PARA CADA UM DOS PAIS. NA **DINAMARCA**, POR SUA VEZ, SÃO PREVISTAS 52 SEMANAS DE LICENÇA, COM FLEXIBILIDADE PARA DIVISÃO ENTRE OS PAIS. ALÉM DISSO, ESSES PAÍSES TÊM PROMOVIDO A FLEXIBILIZAÇÃO DOS HORÁRIOS DE TRABALHO, COM MAIS OPÇÕES DE JORNADAS HÍBRIDAS, E AMPLIADO A OFERTA DE CRECHES PÚBLICAS.

RECOMENDAÇÃO	COMPLEXIDADE	IMPACTO
1	ALTA	ALTO
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA AFIRMATIVA PARA A GARANTIA DE PARIDADES DE GÊNERO E RAÇA NOS CARGOS COMISSIONADOS EXECUTIVOS (CGES) E NAS FUNÇÕES COMISSIONADAS EXECUTIVAS (FCES)		
2	MÉDIA	ALTO
CONSTRUÇÃO E PUBLICIZAÇÃO DE UM OBSERVATÓRIO DE DADOS COM INDICADORES SOBRE A OCUPAÇÃO DE CARGOS NA LIDERANÇA, A PARTIR DE RECORTES DE GÊNERO E RAÇA		
3	MÉDIA	ALTO
AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO ESPECÍFICO PARA LÍDERES NO SETOR PÚBLICO, COM DESTAQUE PARA A OFERTA DE CURSOS SOBRE LIDERANÇA FEMININA		
4	BAIXA	ALTO
INSTITUCIONALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DE INICIATIVAS DE MENTORIA ENTRE MULHERES NA LIDERANÇA		
5	MÉDIA	ALTO
CRIAÇÃO DE CURSOS E JORNADAS DE FORMAÇÃO VOLTADAS PARA OS LETRAMENTOS DE GÊNERO E RAÇA A TODO O QUADRO DE FUNCIONÁRIOS E FUNCIONÁRIAS PÚBLICAS, COM ESPECIAL ATENÇÃO A MÓDULOS PARA AQUELES(AS) QUE OCUPEM CARGOS DE LIDERANÇA		
6	BAIXA	MÉDIO
FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE REDES E ENCONTROS ENTRE MULHERES LÍDERES		

7	IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO (MORAL E SEXUAL) NO SERVIÇO PÚBLICO	ALTA	ALTO
8	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS TRANSVERSAIS DE APOIO AO TRABALHO DE CUIDADO (COMO CRECHE, CENTROS DE AMAMENTAÇÃO, INCENTIVOS ETC.)	ALTA	ALTO
9	INSTITUCIONALIZAÇÃO DE DIRETRIZES DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO (COM PROPOSIÇÃO DE MODELOS HÍBRIDOS) A MULHERES MÃES, GESTANTES OU LACTANTES	ALTA	ALTO
10	EXPANSÃO DA LICENÇA-MATERNIDADE E DA LICENÇA-PATERNIDADE, ALÉM DA GARANTIA DE MAIOR EQUIDADE ENTRE OS DIAS DE AFASTAMENTO TANTO PARA O HOMEM COMO PARA A MULHER	ALTA	ALTO







CONSIDERAÇÕES FINAIS



As entrevistas realizadas nesta pesquisa comprovam o que a literatura sobre gênero e burocracia aponta há algum tempo: as instituições são marcadas pelas questões de gênero. As mulheres entrevistadas relatam, unanimemente, que os estereótipos de gênero tornam suas experiências de liderança no serviço público mais difíceis e desafiadoras, especialmente em comparação com a trajetória dos homens. Esses estereótipos são, necessariamente, entrelaçados com os de raça, de modo que para as mulheres negras há uma camada extra de desafios a serem enfrentados, o que exige um olhar sensível e interseccional na promoção da diversidade no setor público.

Dentre as principais questões apontadas no estudo, emergem os dilemas entre as vidas pública e privada, pois o mundo do trabalho não parece preparado para as pessoas que cuidam. Como equilibrar as responsabilidades profissionais e a maternidade, por exemplo, quando, no trabalho, espera-se que as mulheres estejam disponíveis, como se não tivessem filhos, ao passo que a sociedade exige que essas pessoas sejam mães como se não trabalhassem?

Outra questão evidenciada pelas entrevistadas diz respeito às microviolências e violências do cotidiano, desde constrangimentos em decorrência da condição feminina nas instituições comandadas por homens, até as situações de assédio moral e sexual, que podem levar ao adoecimento e à desistência da carreira.

- Mas os relatos não se limitam às experiências negativas. A pesquisa também mostra que a presença de mais mulheres em cargos de liderança tem um efeito positivo na burocracia, estimulando uma cultura institucional mais democrática e acolhedora, com soluções inovadoras e novas formas de trabalho coletivo, conduzidas pela diversidade que essas líderes trazem.



Nesse sentido, as recomendações aqui apresentadas vislumbram o caminho rumo à equidade de gênero nos cargos de liderança na administração pública, o que, além de ser uma questão democrática, enriquece e potencializa os resultados das políticas públicas formuladas e implementadas, como evidencia a literatura. Trata-se de uma agenda de pesquisa em construção, com possibilidades de aprofundamento a partir dos temas levantados nas entrevistas, como a questão racial, o trabalho de cuidado (em especial a maternidade) e as violências enfrentadas pelas mulheres no cotidiano do trabalho no serviço público.

A presença de mais mulheres em cargos de liderança estimula uma cultura institucional mais democrática e acolhedora, com soluções inovadoras e novas formas de trabalho coletivo, conduzidas pela diversidade que essas líderes trazem.

REFERÊNCIAS

Ballard, V. J. (2015). Gender and representative bureaucracy: The career progression of women managers in male-dominated occupations in state government. Virginia Commonwealth University.

Bautista, S., Chudnovsky, M., Strazza, L., Mosqueira, E., & Castañeda, C. (2021). Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/publications/portuguese/viewer/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf>.

Bento, M. A. D. S. (2002). Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Bergue, S. T. (2019). Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública, v. 7).

Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.

Controladoria-Geral da União (2023). Assédio sexual: tratamento correlacional no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/77821/1/Assedio_sexual_setembro_2023.pdf.

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(1), 200–221.

Diniz, A., Moreira, J., Castro, L. P. & Sandim, T. (2023). Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo Federal. Movimento Pessoas à Frente, Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>.

Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

Fernandez, M., & Marques, A. (2024). Liderança de mulheres na Burocracia Federal: dificuldades e desafios para ascensão. *Campo de Públicas: Conexões e Experiências*, 3(1), 57–83.

Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475–501.

hooks, b. (2015). Mulheres negras: moldando a teoria feminista. *Revista Brasileira de Ciência Política*, nº 16, p. 193–210.

Movimento Pessoas à Frente (2023). *Recomendações para promoção da igualdade étnico-racial no serviço público brasileiro*. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf>.

Oliveira, F. B. D., Sant'Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44, 1.453–1.475.

OCDE (2021). *Government at a glance 2021*. Paris: OECD Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. Acesso em 6 de junho de 2024.

OCDE (2022). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*. OECD Working Papers on Public Governance N° 40.



Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 1(40), 1–9.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) & Universidade de Pittsburgh. 2021. Gender equality in public administration. New York. Disponível em: <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration>.

República.org (2023). Burocracia representativa e as desigualdades salariais de mulheres no Brasil e no mundo: o teto de vidro no funcionalismo público. Disponível em: <https://republica.org/emdados/conteudo/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico/>.

República.org (2024a). República em dados: Painel de dados. Disponível em: <https://dados.republica.org/dados>.



República.org (2024b). *Quem faz o Brasil funcionar: Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 202*. República.org. Disponível em: <https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico>.

Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426.

Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, 65(3), 171.

Sobis, I., van den Berg, F., & de Vries, M. S. (2012). The limits of leadership. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 5(1), 131–154.

Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251.

Sousa, R. R. D., Oliveira, B. C. D., Saraiva, Á. D. L., & Costa, B. L. D. (2021). A igualdade terá o rosto da mulher, UFRGS, 2021.

UN Women (2024). Brief Key Messages on Women's Rights: electoral and political participation. Disponível em: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/in-brief-key-messages-on-womens-rights-empowerment-and-equality-electoral-and-political-participation-en.pdf>.

