



# Mulheres no Serviço Público Brasileiro

Recomendações para  
o acesso, ascensão e permanência  
nos cargos de liderança | 2024



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

# Participantes

---

**COORDENADORAS  
DO GT**

Ana Diniz  
Betânia Lemos

---

**EMBAIXADORAS  
DO GT**

Anna Venturini  
Ariana Frances  
Clara Marinho  
Ellen da Silva  
Gabriela Lotta  
Iara Alves  
Irene Vida Gala  
Juliana Teixeira  
Luana Pinheiro  
Mariana Mazzini  
Marlise Matos  
Rafaela Bastos  
Sandra Naranjo

---

**FACILITAÇÃO  
MIRÁ DESIGN DE  
ORGANIZAÇÕES**

Luiza Padoa  
Marina Palhares

---

**SISTEMATIZAÇÃO E  
PRODUÇÃO  
DE CONTEÚDO  
GEMA CONSULTORIA  
EM EQUIDADE**

Adriana Vojvodic  
Isabela Del Monde  
Manuela Camargo

---

**PROJETO GRÁFICO  
E DIAGRAMAÇÃO**

Laila Rodrigues

---

**REVISÃO  
TEXTUAL**

Carlos Felipe Silva

---

**PARTICIPANTES  
DO GT**

Adriana Barbosa Lima  
Agadoberto Santos  
Ana Dal Ben  
Andresa Cardoso  
Carla Bravo  
Carolina Coppetti  
Cecilia Zahran  
Cibele Franzese  
Daienne Machado  
Deborah Lourenço  
Denize Amorim  
Drielly Holanda  
Dulce Lucena  
Elisangela N Teixeira  
Enrica Souza  
Esther Leblanc  
Fernanda Wolski Magalhães  
Flávia Pimenta  
Francieleide Araujo  
Giszele Silva  
Gustavo Tavares  
Ingrid Palma  
Iracema Castelo Branco  
Isadora de Souza Modesto  
Janiele de Paula  
João Paulo Mota  
Juliana Garcia  
Julimária dos Santos Sousa  
Katia Macarini  
Kennya Kreppel

Ketrim Regina Souza  
Laura Angélica  
Letícia Godinho  
Lindrielle Rocha  
Lívia Ramalho  
Louise de Lavor  
Lucas Cardoso  
Manuela Camargo  
Marcela Carvalho  
Maria Francisca Moro  
Marianna Sampaio  
Marília Ortiz  
Marina Barros  
Michelle Fernandez  
Millena Dias  
Mirian Bittencourt  
Mônica Bernardi  
Nádia Amaro  
Paula Heloisa Ribeiro  
Pedro Lemos  
Pedro Marin  
Priscilla Uchôa Martins  
Regla Somoza  
Renata Grota  
Renata Bernardo  
Renata Vilhena  
Silvana Dourado  
Tatiana Sandim  
Vânia Casagrande  
Vivian Franco Terra  
Vivian Satiro  
Viviane Soranso dos Santos

---

**Movimento  
Pessoas  
à Frente****DIRETORIA EXECUTIVA**

Jessika Moreira

**ADVOCACY E MOBILIZAÇÃO**

Ana Luisa Alvarenga  
Luana Dratovsky  
Lucas Porto

**CONHECIMENTO**

Eduardo Araujo Couto  
Julia de Moraes Almeida

**COMUNICAÇÃO**

Alice Souza  
Paula Detoni  
Thathiana Gurgel

**DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Renata Oliveira

**ASSESSORIA DE IMPRENSA**

Analítica Comunicação

# 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 a 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](http://movimentopessoasafrente.org.br)

## **Acesse a nossa biblioteca de publicações em:**

[movimentopessoasafrente.org.br/biblioteca/](http://movimentopessoasafrente.org.br/biblioteca/)



# Carta de apresentação

## O Grupo de Trabalho Mulheres no Serviço Público

Promovido pelo Movimento Pessoas à Frente, o Grupo de Trabalho Mulheres no Serviço Público representa uma valiosa contribuição para a construção de um serviço público mais inclusivo e efetivo no Brasil. Sua criação reflete a urgência em corrigir desigualdades e oferecer condições equitativas para que mulheres possam não só ingressar no setor público, mas também ascender e permanecer em posições de liderança. A presença de mulheres em cargos de liderança não apenas reflete uma administração pública mais democrática e responsiva, mas também potencializa o impacto para a gestão e formulação de políticas públicas efetivas.

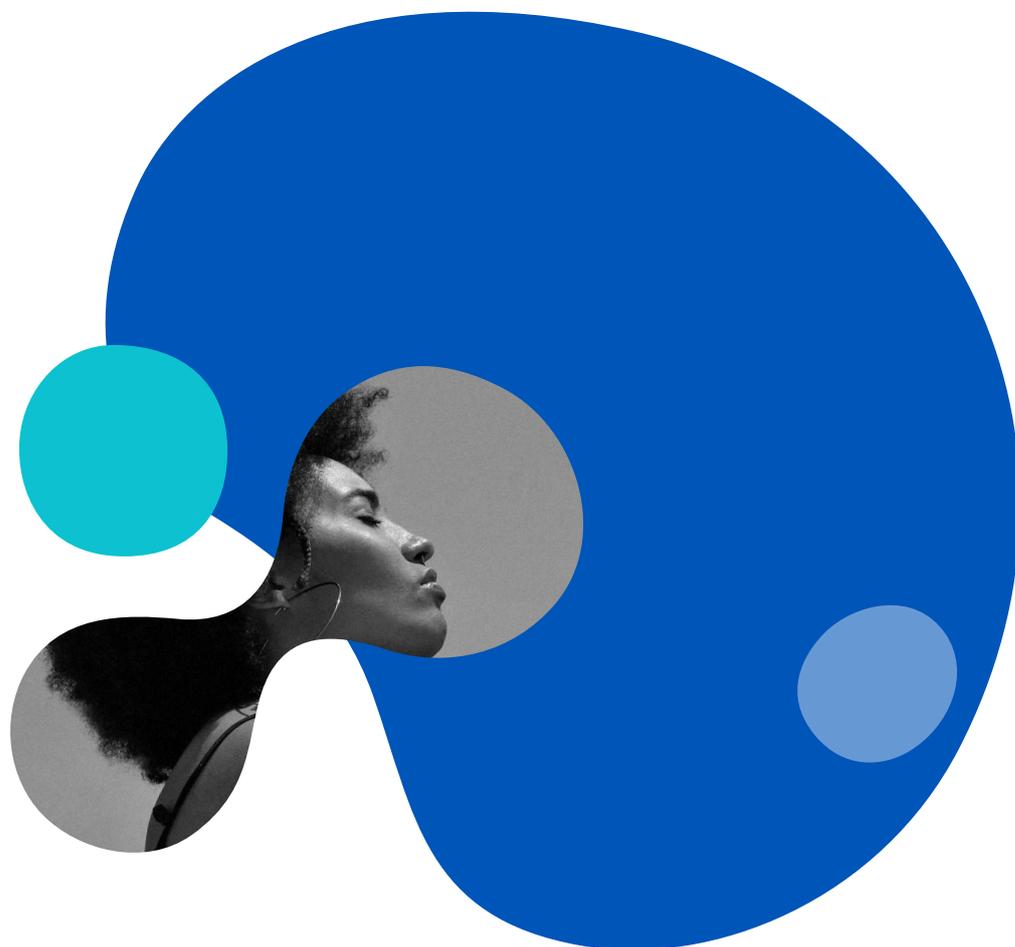
O GT se deu a partir da interação entre 95 pessoas de diferentes contextos e visões que inicialmente puderam compartilhar suas experiências, desafios e estratégias, para então construir de forma colaborativa e com base em evidências as recomendações de políticas e ações para a agenda no Brasil.

Implementado a partir de 8 encontros remotos e 1 oficina presencial em Brasília, o GT teve como base conectar a escuta, o aprendizado ativo e a ideação de propostas. Contamos com a parceria de 2 coordenadoras e um grupo de 13 embaixadoras, mulheres referências em suas áreas de atuação, que guiaram os encontros e aportaram conhecimento prático, teórico e recomendações concretas.

Com o respaldo de especialistas e lideranças da academia, organizações internacionais e do próprio governo, o GT trouxe para o centro das discussões tópicos urgentes como assédio, violência política, desigualdades na organização das atividades de cuidado

e participação em espaços de poder e decisão. Ao debater esses temas, o grupo considerou a análise da interseccionalidade de gênero com raça, etnia, classe, idade, ciclo de vida e territorialidade, a fim de desenvolver políticas públicas que reconheçam a pluralidade de experiências das mulheres em suas trajetórias profissionais.

O GT termina com a produção e lançamento deste documento **“Mulheres no Serviço Público Brasileiro: recomendações para acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança”**, que tem como objetivo indicar caminhos para a transformação efetiva da administração pública em busca de um melhor Estado. Ao longo das 30 recomendações propostas, indicamos estratégias e ações efetivas para que o serviço público seja um espaço seguro, representativo e de pertencimento para mulheres em toda a sua diversidade.



# Os encontros

---

## data/atividade

**06 jun. 2024**

Lançamento do Grupo de Trabalho Mulheres no Serviço Público

---

**04 jul. 2024**

**1º Encontro:** Quem são as mulheres no serviço público brasileiro?

---

**18 jul. 2024**

**2º Encontro:** Mulheres Negras e o Teto de Concreto

---

**08 ago. 2024**

**3º Encontro:** Onde está o Brasil no debate internacional?

---

**29 ago. 2024**

**4º Encontro:** Ações afirmativas: entrada no serviço público

---

**25 set. 2024**

**5º Encontro:** Estrutura de Trabalho e Cuidado

---

**03 out. 2024**

**6º Encontro:** Violência e assédio

---

**24 out. 2024**

**7º Encontro:** Estratégias de Ascensão: redes, mentorias e formações

---

**30 out. 2024**

**Oficina** – Mulheres no Serviço Público: Construindo um Governo Representativo durante a Semana de Inovação

---

## coordenadoras / embaixadoras

Betânia Lemos, presidenta da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e Ana Diniz, coordenadora do Núcleo de Estudos de Gênero do Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper.

---

Gabriela Lotta, professora e pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas e Clara Marinho, analista de planejamento e orçamento do Ministério de Planejamento e Orçamento.

---

Luana Pinheiro, diretora de Economia do Cuidado no Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, e Ellen Silva, diretora da Mahin Consultoria Antirracista.

---

Sandra Naranjo, especialista líder em gestão pública do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

---

Irene Vida Gala, diplomata e chefe do Escritório de Representação do Ministério das Relações Exteriores em São Paulo (ERESP), e Anna Venturini, Diretora de Programa na Secretaria Executiva do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

---

Juliana Teixeira, professora de Administração na UFES, e Mariana Mazzini, professora de Administração Pública e Gestão Social na UFRN e Coordenadora Geral de Gestão da Informação da Secretaria Nacional da Política de Cuidados e Família do MDS.

---

Marlise Matos, Professora Titular do Departamento de Ciência Política da UFMG e Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher do Centro do Interesse Feminista e de Gênero, e Ariana Frances, Ouvidora-Geral da União.

---

Iara Alves, diretora de Educação Executiva da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e Rafaela Bastos, Presidente do Instituto João Goulart.

---

Luana Pinheiro (MDS), Anna Carolina Venturini (MGI), Ariana Frances (CGU) e Isadora Modesto, Secretária de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói.

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Diagnóstico: mulheres no serviço público brasileiro</b>	<b>11</b>
2.1	A experiências das mulheres negras no serviço público brasileiro	17
2.2	Análise comparativa internacional no serviço público	22
<b>3</b>	<b>Tripé da equidade: acesso, ascensão e permanência</b>	<b>25</b>
3.1	Acesso de mulheres ao serviço público	29
	Recomendações	35
3.2	Ascensão de mulheres a cargos de liderança	38
	Recomendações	47
3.3	Permanência de mulheres em espaços de tomada de decisão	50
	3.3.1 Estrutura de trabalho e cuidado	51
	Recomendações	57
	3.3.2 Violência e Assédio	59
	Recomendações	73
<b>4</b>	<b>Quadro síntese das recomendações</b>	<b>76</b>
<b>5</b>	<b>Referências bibliográficas</b>	<b>81</b>

# intro- dução

1

## A discussão sobre a presença feminina no serviço público brasileiro acompanha mudanças e movimentos que melhor refletem sobre o papel e a participação das mulheres no espaço público e nos ambientes de trabalho.

A necessidade de mudança é evidenciada em todos os espaços diante dos obstáculos impostos pelas desigualdades de gênero e suas intersecções com outros marcadores, como raça, classe, deficiência e região de origem. Essa discussão deve ser acompanhada pela análise das condicionantes de acesso e dinâmicas para a permanência e ascensão de mulheres no serviço público brasileiro, que podem diferenciar-se da experiência observada em ambientes privados.

Para essa análise, faz-se necessária a observação tanto dos dados existentes quanto daqueles que ainda precisam ser levantados. Aqui, a ausência de dados aponta para a dificuldade de se estruturar demandas concretas e construir ferramentas adequadas para promoção da equidade de gênero quando ainda é desconhecida a real proporção de participação das mulheres no serviço público<sup>1</sup>, especialmente a nível estadual e municipal.

---

<sup>1</sup> Por essa razão, exceto quando tratados especificamente a respeito de estados ou municípios, as afirmações e conclusões expressas no presente relatório referem-se à participação de mulheres no serviço público federal brasileiro.

Enquanto a população brasileira é composta, em sua maioria, de mulheres, nos espaços de política institucional, a paridade está longe de ser realidade. Segundo a pesquisa DataFolha, 2023 encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente, a maior parte da população brasileira não vê os servidores como representativos da sociedade: 56% avaliam que a minoria ou nenhum dos funcionários públicos são representativos da diversidade e conhecem os desafios da população.

## **A sociedade brasileira defende a ampliação da diversidade racial e de gênero:**

86% concordam que ações para promover e garantir igualdade de gênero no serviço público são importantes e 89% concordam com a importância das ações para promover e garantir a diversidade racial. Os brasileiros confirmam também que o aumento da representatividade contribuiria para a legitimidade e confiança: 71% admitem que teriam mais confiança se os ocupantes de cargos importantes do poder público fossem mais parecidos com eles.

## **Além disso, confirmam que mais diversidade resultaria em melhores serviços públicos:**

90% acreditam que mais mulheres tornariam o serviço público melhor e 82% reconhecem que mais diversidade racial melhoraria o serviço público.

# diag- nóstico



# Mulheres no serviço público brasileiro

Historicamente, o serviço público no Brasil foi predominantemente masculino, refletindo as barreiras de acesso enfrentadas pelas mulheres ao longo do tempo. No entanto, políticas de equidade de gênero, como as que serão apresentadas no tópico de ações afirmativas de ingresso, podem contribuir para mudanças nesse panorama.

No caso do serviço público federal, a demanda pelo aumento da inserção feminina é reflexo também de mudanças sociais mais amplas, como o incremento da escolaridade das mulheres e a sua crescente participação no mercado de trabalho. Tal fato tem resultado em legítima expectativa em torno do alargamento da diversidade de perfis dentro do setor público, comportando novas perspectivas e mais habilidades.

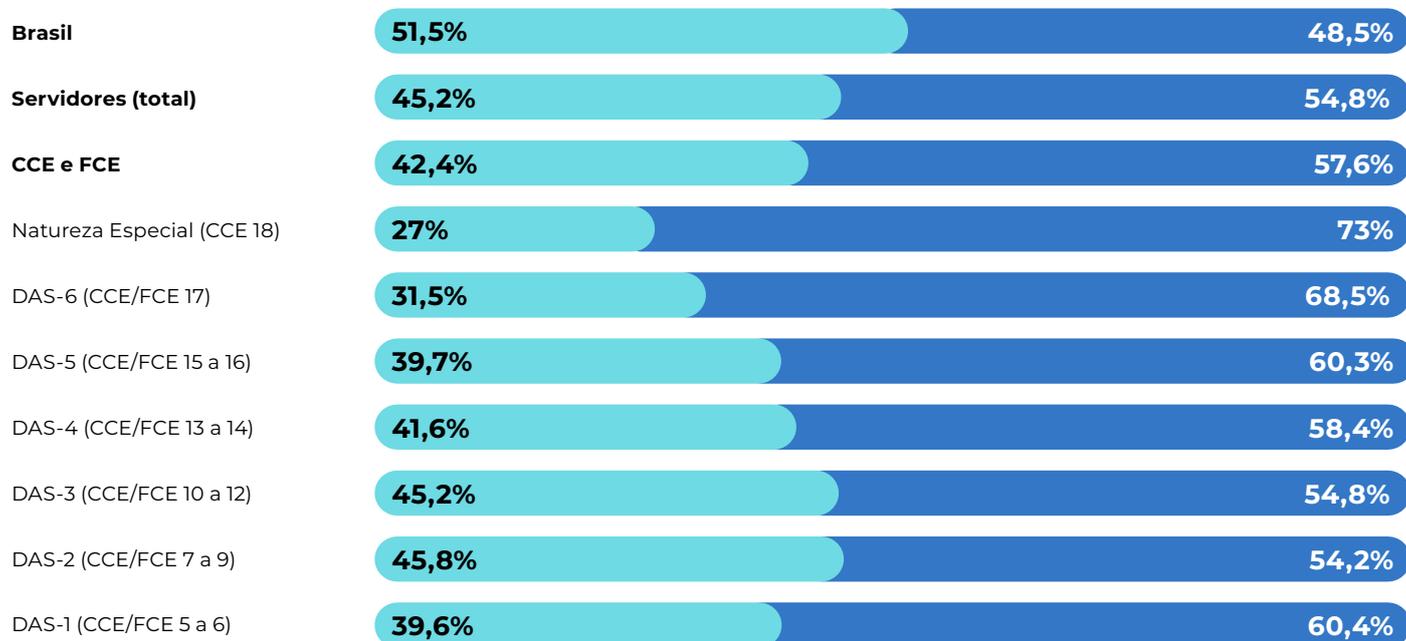
Entretanto, a presença feminina no serviço público federal brasileiro tem uma trajetória de movimentos tímidos e ainda enfrenta desafios significativos. De acordo com a pesquisa [“Nota Técnica: Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal”](#) (DINIZ et al, 2023) publicada pelo Movimento Pessoas à Frente, mulheres representam aproximadamente 45% do total de servidores públicos federais, uma participação expressiva, porém com variações relevantes conforme as áreas e níveis hierárquicos.



## Muitas mulheres e pouco poder

As mulheres, embora representem 51,5% da população, constituem apenas 45,2% do contingente de servidores federais. Essa sub-representação torna-se mais acentuada nos cargos de liderança, onde ocupam 42,4% das posições. À medida que se avança na hierarquia, essa disparidade se amplia. Em todos os níveis, a participação feminina é inferior a 50%. Nos cargos de alta liderança, essa diferença é mais pronunciada: as mulheres representam somente 27,0% nos cargos de natureza especial, 31,5% nos DAS-6 e 39,7% nos DAS-5.

# gráfico 1. Proporção de mulheres e homens em cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS)



Fonte: "Nota Técnica: Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal" (DINIZ et al, 2023).

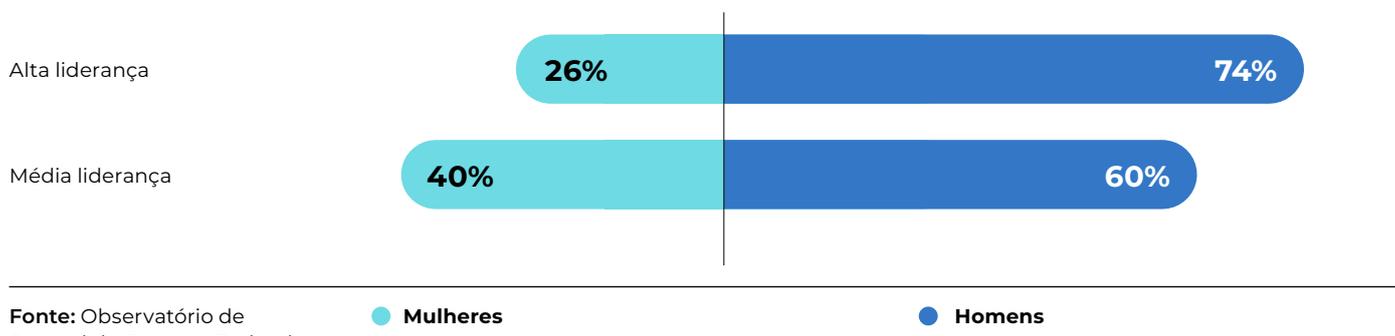
● Mulheres

● Homens

Assim, apesar da presença expressiva de mulheres no serviço público em geral, a ocupação de cargos de liderança no serviço público federal ainda é desproporcional. Isso ocorre porque as mulheres enfrentam inúmeras barreiras para ascender a posições de liderança, mesmo quando possuem qualificações e experiência equivalentes ou superiores aos seus colegas homens.

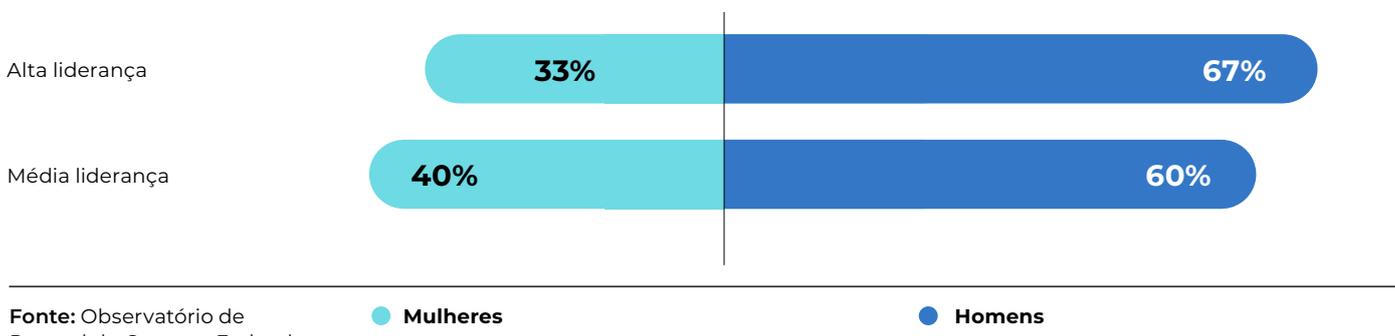
Além disso, se, ao longo do tempo, observa-se alguma alteração positiva desse cenário, porém inequivocamente lenta. Ao analisar dados do Observatório de Pessoal do Governo Federal, podemos comparar os dados de fevereiro de 2019 com os de fevereiro de 2023. Comparando-se os dados do período atual (fevereiro/2023) com dados de outro período semelhante (fevereiro/2019), é possível observar que o percentual de servidoras do sexo feminino em relação à totalidade da força de trabalho passou de 46% em 2019 para 45% em 2023. Todavia, o percentual de ocupação feminina de cargos de Alto Liderança aumentou, de 26% para 33%. (BRASIL,2023).

## gráfico 2. Percentual de ocupação de cargos de liderança em fevereiro de 2019



Fonte: Observatório de Pessoal do Governo Federal, (BRASIL, 2023).

## gráfico 3. Percentual de ocupação de cargos de liderança em fevereiro de 2023

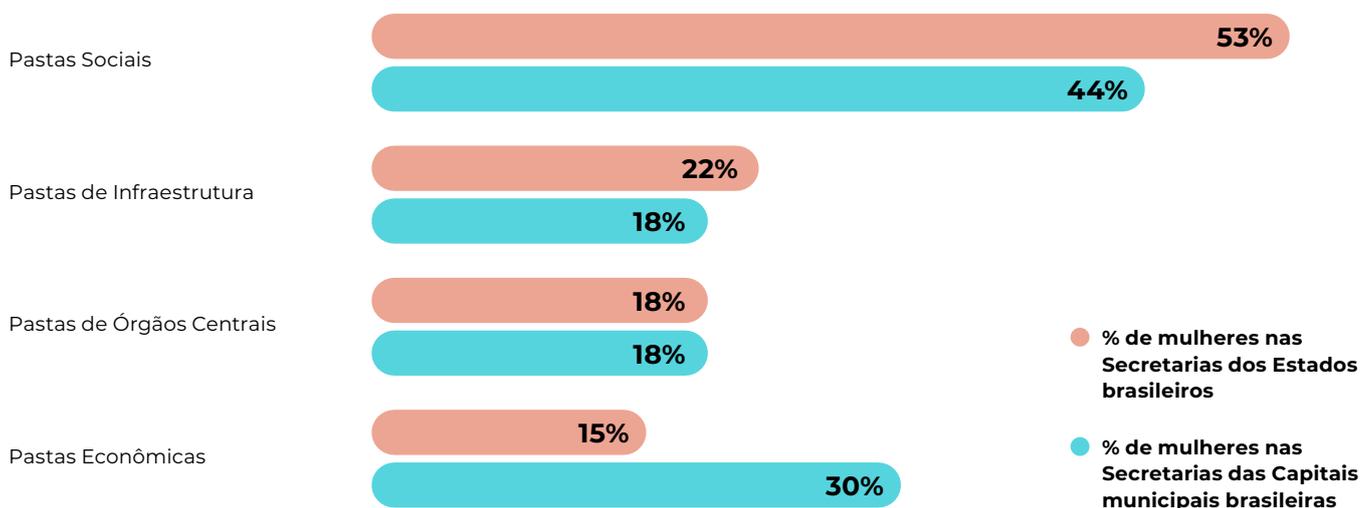


Fonte: Observatório de Pessoal do Governo Federal, (BRASIL, 2023).

Além da análise da presença de mulheres no serviço público, cabe ainda a reflexão sobre áreas em que se dá sua atuação. Dados do estudo “[Desigualdades de Raça e Gênero no Secretariado Estadual](#)” (CAMPOS, 2023) e do “[Censo das Secretárias: mapeamento com primeiro escalão dos governos subnacionais \(estados e capitais\) - 2024](#)” indicam uma maior concentração de mulheres em áreas vinculadas aos temas sociais e ao cuidado, como gestão de pessoas, educação, assistência social e saúde. A análise se dá a partir da sua distribuição de mulheres em secretarias agrupadas em quatro grandes áreas: social, infraestrutura, econômica e órgãos centrais.

O Censo das Secretárias evidenciou que “quando alçadas aos cargos de primeiro escalão nos estados, as mulheres ocupam predominantemente as pastas sociais (53%), seguidas das pastas de infraestrutura (22%), órgãos centrais (18%) e pastas econômicas (15%). Nas capitais, a maior presença das mulheres se repete nas pastas sociais (44%) e segue com as pastas econômicas (30%), de infraestrutura (18%) e órgãos centrais (18%)” (2024) como consta no gráfico abaixo.

## gráfico 4. Proporção de mulheres por categoria de pastas ocupadas nos Estados e Capitais



Fonte: Censo das Secretárias Brasileiras – Mapeamento com o primeiro escalão dos governos subnacionais (INSTITUTO ALEIAS et. al, 2024).

A concentração de mulheres na área social pode ser conectada à atribuição de determinadas funções às mulheres com base em estereótipos de gênero, o que dificulta a sua participação em áreas socialmente associadas ao masculino, como as secretarias econômicas e de infraestrutura.

Em síntese, a presença de mulheres no serviço público federal brasileiro registra algum acréscimo, mas ainda há desafios a serem urgentemente superados em termos de equidade de gênero, especialmente em cargos de liderança e levando também em conta a interseccionalidade racial.

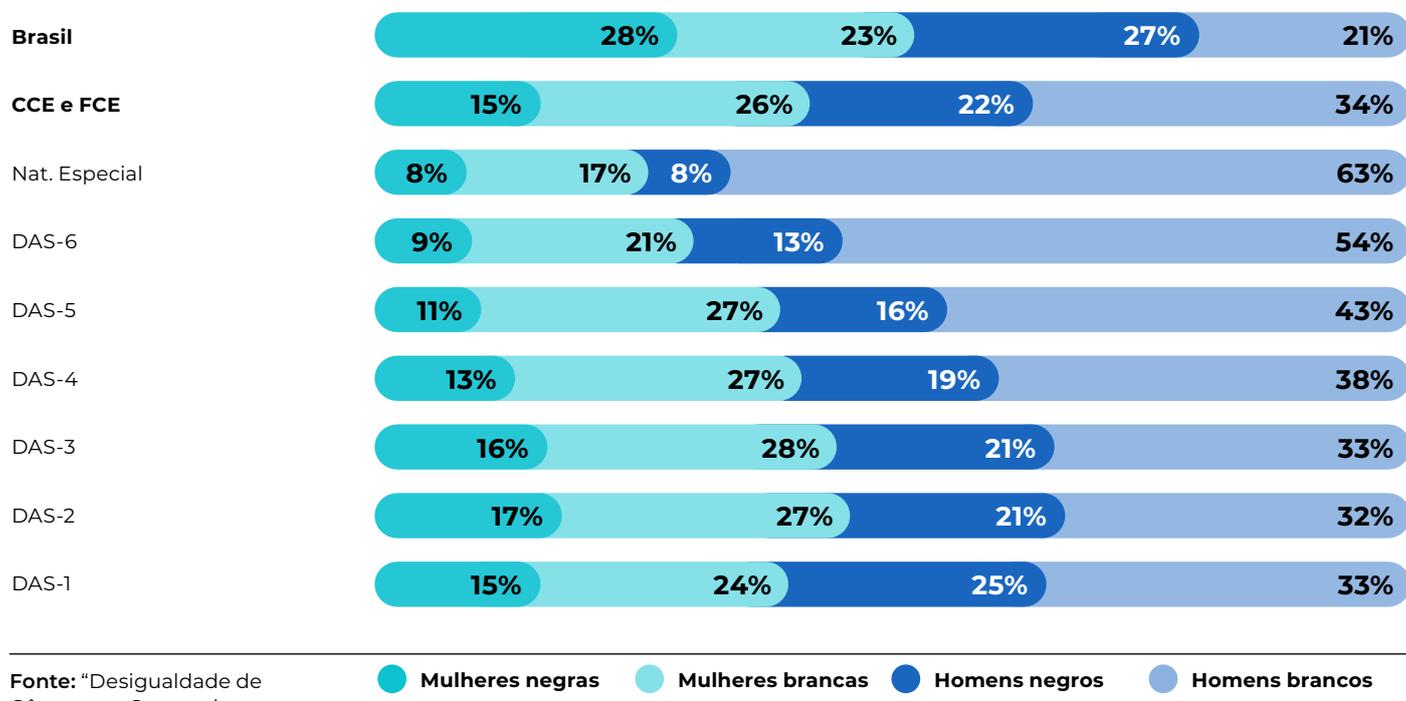
# 2.1 A experiência das mulheres negras no serviço público brasileiro

A experiência de mulheres negras no serviço público federal brasileiro revela uma realidade marcada por obstáculos e desigualdades persistentes. Quando olhamos para o contexto subnacional, a elaboração de um diagnóstico sobre essa realidade é dificultada pela falta de dados e de acesso a registros administrativos de boa qualidade que tragam dados mais aprofundados das pessoas servidoras, em especial a auto-identificação racial. Outrossim, a predominância da perspectiva universalista da categoria mulheres, ou seja, que exclui interseccionalidade, também dificulta o debate sobre as desigualdades raciais que marcam esse grupo.

A Nota Técnica “Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal” (DINIZ et al, 2023) também mostra, com base no Painel Estatístico de Pessoal (MGI, 2023), que a maior parcela do serviço público federal é composta por homens brancos, ao passo que a menor parcela é composta por mulheres negras.



## gráfico 5. Representatividade de sexo e raça (FCE e CCE) | dez. 2023

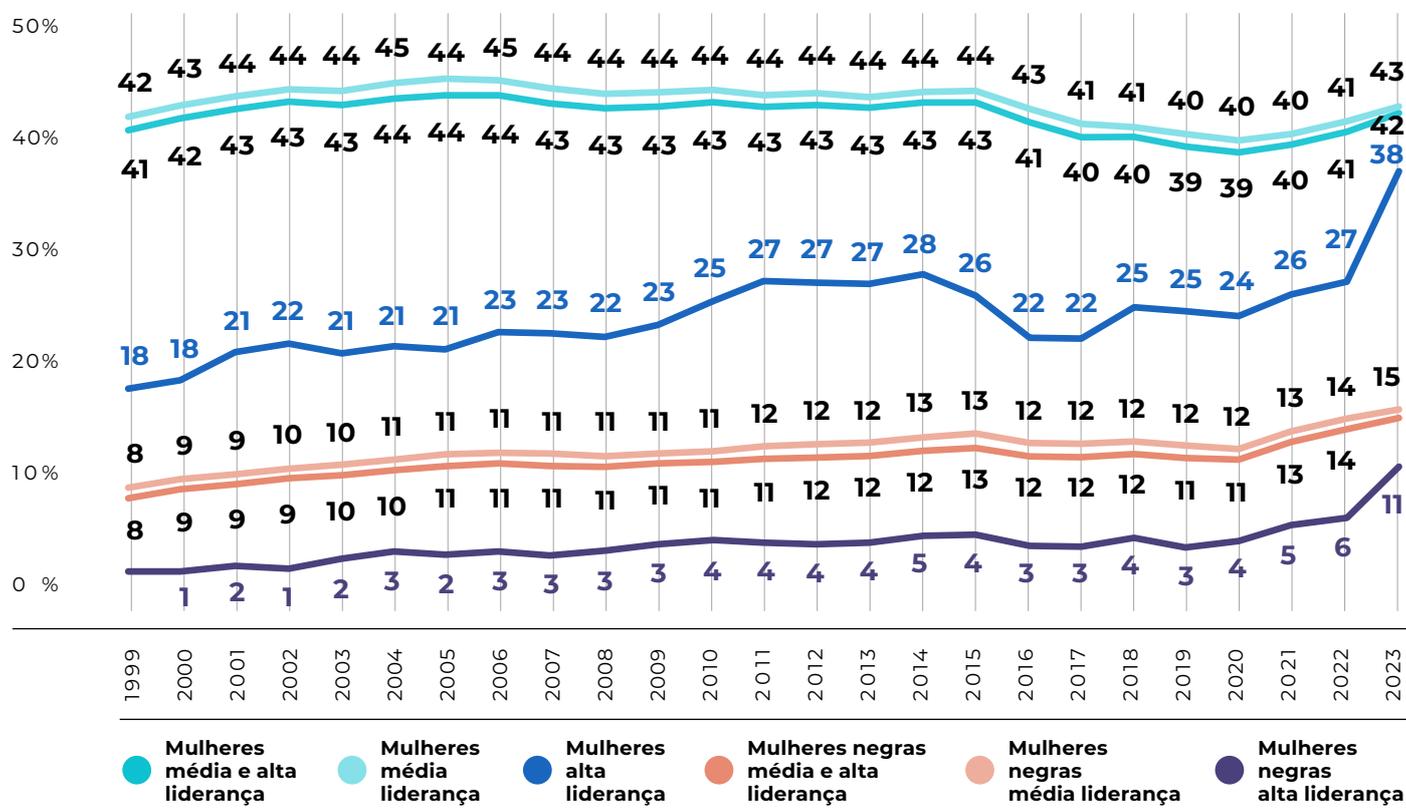


Fonte: "Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal" (DINIZ et al, 2023).

● Mulheres negras ● Mulheres brancas ● Homens negros ● Homens brancos

Ainda de acordo com a nota técnica citada acima, podemos ver uma evolução da participação total de mulheres negras em cargos de liderança ao longo do período 1999-2023, como consta no gráfico abaixo. Reforça-se o achado do estudo, que indica que o *percentual de mulheres negras tem uma trajetória de tímida ascendência entre 1999 e 2015. A partir de 2016, em coincidência com o governo Temer, a trajetória ascendente é freada até 2021, quando retoma o crescimento até a máxima histórica de 15% em 2023. Essa informação pode refletir duas causas: uma real melhora da representatividade de mulheres negras e/ou a preocupação do Governo Federal com o cadastramento racial dos servidores. De qualquer modo, 15% é um número muito distante dos 28% relativos à participação da mulher negra na população brasileira (DINIZ et al, 2023).*

## gráfico 6. Série Histórica - Mulheres e mulheres negras em cargos de liderança | Brasil, 1999 a 2023 (%)



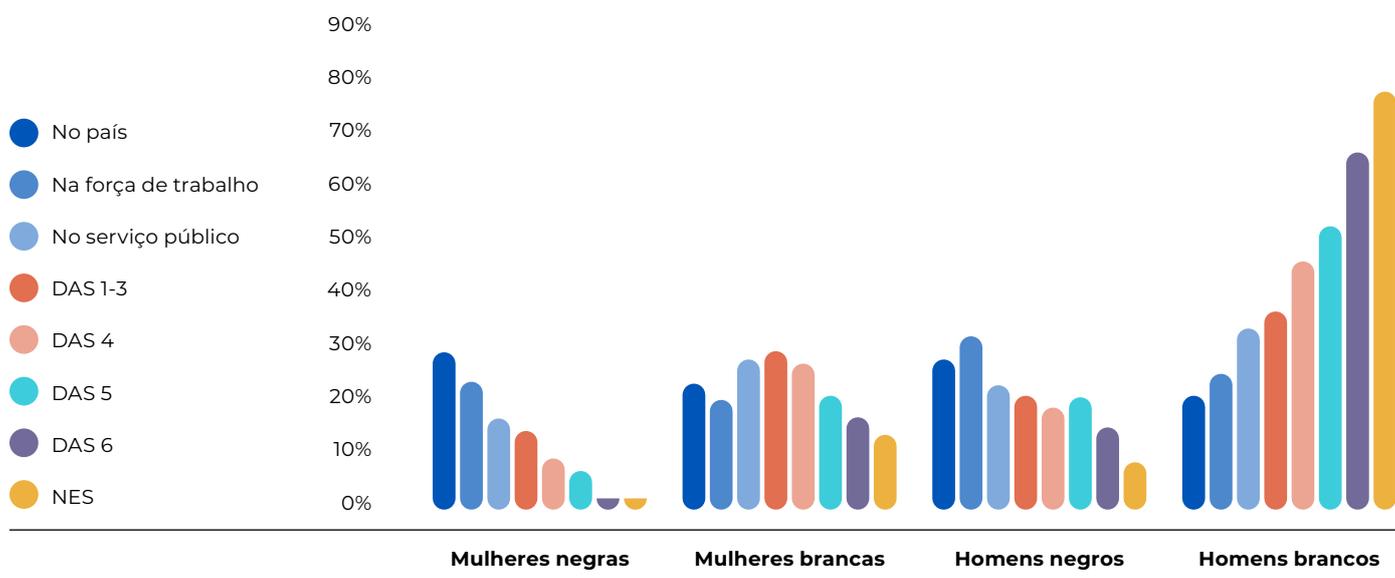
Fonte: "Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal" (DINIZ et al, 2023)

Ao longo desse período, destaca-se a instituição da Lei de Cotas em 2014 (Lei nº 12.990/2014), que estabeleceu a reserva de 20% das vagas em concursos públicos para pessoas negras na administração pública federal direta e indireta, e a aprovação do Decreto 11.443/23, o qual estabelece que, no mínimo, 30% dos CCE e FCE devem ser ocupados por pessoas negras até 2025, destacando a separação dos dois níveis (1 a 12 e 13 a 17). Não obstante, não se produziu, ao menos nesse período, variação significativa na ocupação dos cargos de natureza especial (NES) que mudasse o contexto de sub-representação. Dessa forma, destaca-se a importância de monitoramento e avaliação da implementação da referida lei, da política de cotas e do decreto com vistas a assegurar sua efetividade também no tocante à ocupação dos cargos de natureza especial.

Entre 1999 e 2014, a proporção de pessoas negras (homens e mulheres) no serviço público reduziu 1,3%. Após a instituição da lei, em 2014, verificou-se um aumento progressivo na participação proporcional de pessoas negras no serviço público, com um acréscimo de 1,7% até 2020. É importante observar que tal crescimento esteve concentrado entre as mulheres negras: entre estas, o incremento foi de 1,6%, enquanto entre os homens negros, verificou-se estabilidade (PINHEIRO, 2023).

À medida que se avança na hierarquia administrativa em direção aos cargos de maior influência (FCE/CCE e cargos de natureza especial), há uma diminuição significativa na presença de mulheres e pessoas negras, em geral. Se esse fato resulta na exclusão das mulheres negras dos escalões mais elevados do governo, ele também reflete uma desigualdade que se intensifica desde a entrada no mercado de trabalho até a ocupação de posições de liderança na administração pública. Esse padrão de exclusão persistente mostra as mulheres negras cada vez mais sub-representadas.

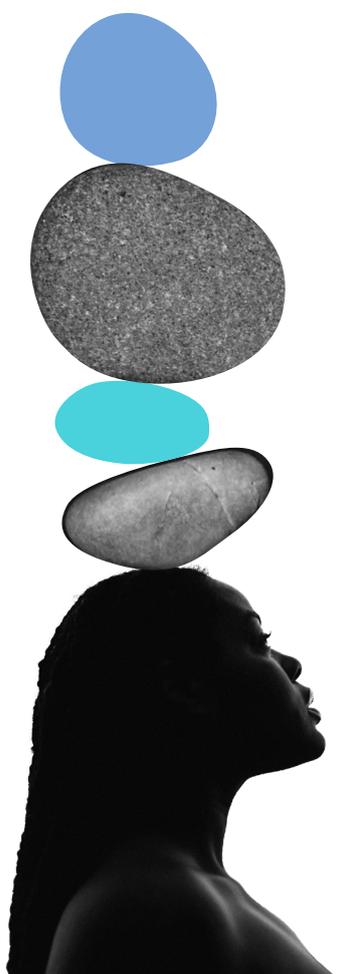
## gráfico 7. Proporção da população no país, na força de trabalho, no serviço público federal e nos cargos diretivos (DAS+ e NES), por sexo e raça/cor | Brasil, 2020 (%)



**Fonte:** Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo Federal entre 1999 e 2020 (PINHEIRO, 2023).

O aspecto central a destacar é que as mulheres negras estão ausentes dos espaços de poder e decisão.

*Se o teto de vidro para a ocupação de postos de poder para as mulheres parece ser o DAS 3, como mencionado anteriormente, este teto só é realidade para as mulheres brancas, que conseguem ocupar 29% dos DAS 1-3, enquanto respondem por 20% da força de trabalho total do serviço público. Para as mulheres negras, o teto de vidro é anterior, e corresponde à impossibilidade de ocupar quaisquer postos de poder e decisão, independentemente da real possibilidade de exercício do poder que carreguem consigo (PINHEIRO, 2023).*



# Análise comparativa internacional no serviço público

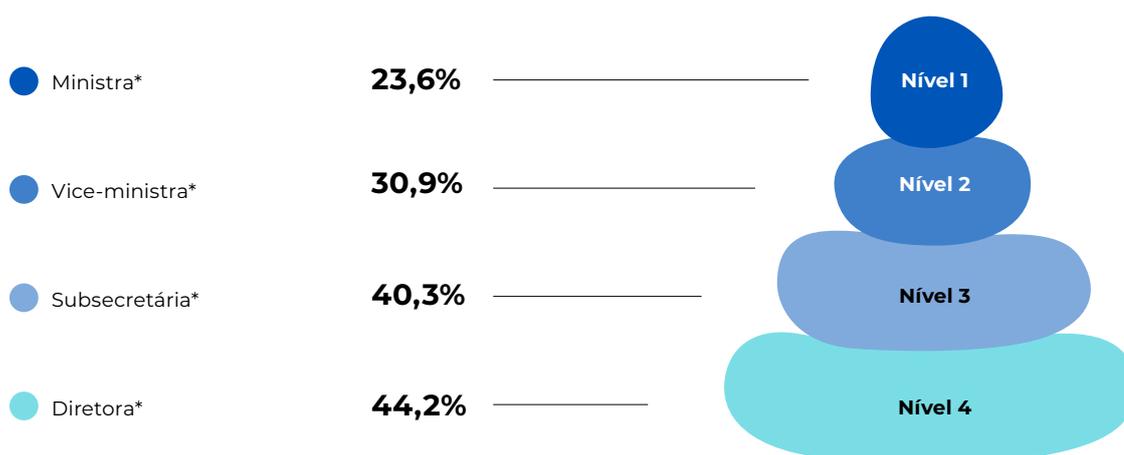
O estudo “Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe” (BAUTISTA, 2022) apresenta uma avaliação sobre a presença de mulheres em cargos de liderança no setor público na região, com dados coletados entre dezembro de 2021 e março de 2022. O estudo abrange 26 países da América Latina e do Caribe e analisa 15 desses em profundidade. Para essa análise, foram considerados os 4 primeiros níveis hierárquicos de 12 agências centrais dos governos federais.

Os resultados do estudo refletem, em grande parte, as análises dos dados internos ao Brasil, em particular quando observados sob a perspectiva do Executivo Federal brasileiro:

- 1.** Há evidências empíricas indicando uma correlação positiva entre mais mulheres em cargos de decisão pública e maior crescimento econômico, igualdade de gênero e maior investimento social em educação, saúde e proteção ambiental.
- 2.** A participação das mulheres diminui conforme maior o nível do cargo (segregação vertical) e também entre setores (segregação horizontal).
- 3.** Ainda que uns poucos países da região possuam, em distintos graus, algum tipo de ação ou instrumento para buscar a equidade de gênero nas posições de liderança, não há evidências de que tais estruturas estejam levando aos resultados desejados.
- 4.** O conceito de burocracia representativa, presente nos países do Norte global, ainda não é evidente na região.

Segundo o mesmo estudo, na América Latina, a média de participação das mulheres no setor público é uniforme (51%) e inferior à média da OCDE (60%). Nos cargos de liderança, essa participação diminui, sendo apenas 30% dos ministérios e 41% dos cargos de liderança na América Latina. Tendo em vista a notável disparidade entre a média da América Latina e a média da OCDE, faz-se necessário pensar em estratégias mais coerentes com a realidade territorializada.

## gráfico 8. Porcentagem de mulheres em cargos de liderança na América Latina e Caribe, por nível de liderança



Fonte: Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe (BAUTISTA, 2022).

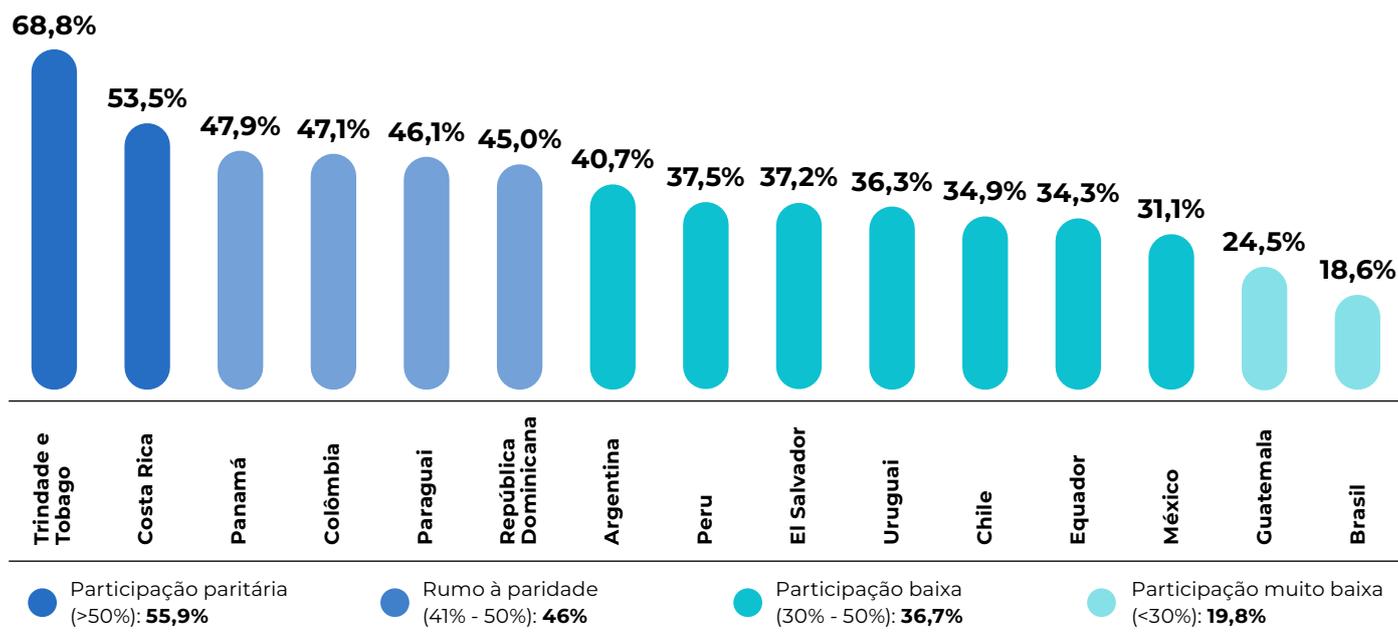
\* Ou seu nome equivalente

Quando se trata de distribuição vertical de mulheres nos espaços, entre os 15 países analisados, o Brasil é o pior em termos de igualdade de gênero na ocupação de posições de liderança, com apenas 18,6% das posições ocupadas por mulheres, frente à média de 41% dos 15 países, conforme o gráfico apresentado na página seguinte:

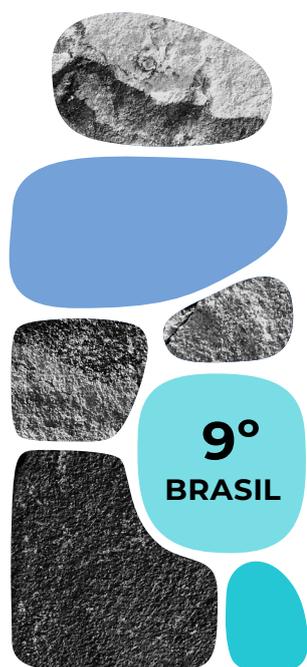
## gráfico 9. Porcentagem de mulheres em cargos de liderança

Média (15 países)

**41,5%**



Fonte: Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe (BAUTISTA, 2022).



Ainda no plano comparativo, o estudo realizado pela ONU Mulheres, “ATENEA - Brasil: Onde está o compromisso com as mulheres?” (PNUD, 2020), mede a situação do exercício dos direitos políticos das mulheres sob a perspectiva paritária, incluindo a visão sobre a presença de mulheres no Poder Executivo e na Administração Pública. A pontuação média obtida pelo Brasil em todas as dimensões relacionadas ao avanço no exercício dos direitos políticos das mulheres desde uma perspectiva paritária foi de 39,5 pontos, enquanto México e Peru pontuaram acima dos 60 pontos. Com essa pontuação, **o Brasil ocupa o nono lugar de uma lista de 11 países**, ficando abaixo de países vizinhos como Argentina, Colômbia e Bolívia.

# tripé da equidade

3

# Acesso, ascensão e permanência

Alcançar a equidade de gênero no serviço público passa pela transformação do acesso a cargos e carreiras, ou seja, revisitando-se as condições de ingresso hoje adotadas para a entrada no setor.

Não obstante, a construção sustentável e eficaz de respostas institucionais à reduzida participação feminina no serviço público brasileiro, inclusive em cargos de liderança, não se encerra no acesso. Ela deve ser sustentada em frentes mais amplas de atuação, passando por toda a jornada do desenvolvimento de uma carreira profissional. Por essa razão, convencionou-se abordar a construção da equidade de gênero a partir do tripé “acesso, ascensão e permanência”.

Isso significa reconhecer que, superado o desafio da garantia de ingresso em uma determinada carreira por meio de concursos públicos, precisam ainda, concomitantemente, ser criadas condições para a manutenção e promoção das mulheres no trabalho.

Nesse sentido, será insuficiente garantir o acesso igualitário ou cotas paritárias na aprovação em um certame ou na seleção para cargos em comissão e funções de confiança se, após a entrada, as práticas institucionais reforçarem o ciclo de desigualdade, como na promoção majoritariamente masculina e branca aos cargos de liderança e de prestígio, ou, ainda, na ausência ou ineficácia de políticas de prevenção e acolhimento a mulheres vítimas de violência e assédio, bem como na invisibilização dos trabalhos de cuidado.

Os esforços deste Grupo de Trabalho foram destinados à criação de recomendações. Buscou-se responder às necessidades de acesso, ascensão e permanência para que o serviço público brasileiro esteja a serviço das necessidades diversas da população, ao mesmo tempo em que, pela inclusão, promova valores de uma sociedade democrática.

## Ações afirmativas: o que são?



Ações afirmativas são, conceitualmente, medidas destinadas à redução de desigualdades estruturais. Para a economista feminista Barbara Bergmann (1996), as ações afirmativas objetivam, também, promover e valorizar a diversidade cultural pela integração de grupos historicamente marginalizados.

As ações afirmativas podem ser tanto voluntárias como obrigatórias, por força de lei, normas ou decisões judiciais, e podem ser promovidas pelo setor público ou privado. Elas podem ser concebidas, por exemplo, como cotas de ingresso ou bonificações para aceleração de carreiras (BUCCI, 2021).

A título de exemplo, o recém-criado Programa Federal de Ações Afirmativas ([Decreto nº 11.785/23](#)) lista entre as modalidades de ações afirmativas passíveis de serem aplicadas em favor das populações negra, quilombola e indígena, das pessoas com deficiência e das mulheres:

**§ 1º** Entre as modalidades de ações afirmativas que podem ser adotadas nas políticas públicas em favor dos grupos indicados no art. 1º, incluem-se:

- políticas de cotas ou reservas de vagas;
- bonificações ou critérios diferenciados de pontuação em processos seletivos;
- estabelecimento de metas destinadas a ampliar a participação e a inclusão dos referidos grupos;
- critérios de desempate em processos competitivos, com vistas a ampliar a participação dos referidos grupos;
- cursos preparatórios voltados para processos seletivos;
- programas de assistência financeira, incluída a concessão de bolsas e auxílios para garantir o acesso e a permanência em instituições de ensino ou de qualificação profissional;
- políticas de acessibilidade arquitetônica, atitudinal, metodológica, instrumental, comunicacional ou programática; e
- destinação de parcela de recursos e fundos existentes para ações afirmativas ou criação de fundos específicos para ações afirmativas.

As ações afirmativas são, portanto, a mais importante resposta institucional para a eliminação de desigualdades e construção de sociedades mais justas e includentes, capazes de acolher a diversidade e **promover a cidadania plena**.

Nesse contexto, as recomendações deste GT incluirão ações afirmativas diversas, focalizando aspectos tanto referentes ao acesso, quanto à ascensão e permanência.

# Acesso de mulheres ao serviço público

Como já apresentado na introdução, a presença de mulheres no serviço público brasileiro reflete a desigualdade de gênero que atravessa essa sociedade. Mulheres são maioria nas carreiras de cuidado, como nas áreas de saúde e assistência social, ao passo que homens brancos são maioria nos cargos de liderança, como diretorias de empresas públicas e chefia de Ministérios.

Duas formas principais de acesso a cargos no serviço público serão analisadas neste documento: a aprovação em um concurso público e a nomeação direta para cargo comissionado. Existem, também, os processos seletivos simplificados para o recrutamento de pessoal nas hipóteses de contratação por tempo determinado, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, conforme previsto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, mas não exploramos esta modalidade com maior profundidade.

A [Lei nº 14.965/2024](#) dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos. De acordo com o Art. 2º,

O concurso público tem por objetivo a seleção isonômica de candidatos fundamentalmente por meio da avaliação dos conhecimentos, das habilidades e, nos casos em que couber, das competências necessários ao desempenho com eficiência das atribuições do cargo ou emprego público, **assegurada, nos termos do edital do concurso e da legislação, a promoção da diversidade no setor público.** (Grifo nosso)

Embora a lei se destine às bancas organizadoras dos concursos públicos e/ou à legislação pertinente a competência para definição de ações afirmativas, é bastante emblemático que a legislação geral sobre certames assegure a diversidade no setor público. Temos, assim, um avanço em favor das ações afirmativas em um texto legal bastante recente, aprovado em setembro de 2024, visto que incorpora as propostas dos movimentos sociais.

A lei vai além e fixa no §4º do Art. 2º que:

**É vedada** em qualquer fase ou etapa do concurso público a **discriminação ilegítima** de candidatos, com base em aspectos como idade, **sexo**, estado civil, condição física, deficiência, etnia, naturalidade, proveniência ou local de origem, **observadas as políticas de ações afirmativas** previstas em legislação específica. (Grifo nosso)

Nesse caso, a referência à discriminação ilegítima (aquelas baseadas em aspectos como idade, sexo, estado civil, condição física, deficiência, etnia, naturalidade, proveniência ou local de origem) vem associada à possibilidade de ações afirmativas, o que abre espaço para legislação específica em favor das mulheres e, em particular, nos concursos públicos.

Para além da nova legislação, já havia sido instituído, no âmbito federal, em novembro de 2023, o Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785/2023) com a “finalidade de promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades”.

No tocante ao acesso a cargos de confiança, em 2023, também foi sancionado o Decreto nº 11.443/2023, que estabelece a meta de 30% de pessoas negras em cargos comissionados e funções de confiança na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional,

como forma de corrigir a disparidade entre pessoas negras e brancas nessas posições. Os percentuais mínimos (trinta por cento para os níveis de 1 a 12 e trinta por cento para os níveis de 13 a 17) deverão ser alcançados até 31 de dezembro de 2025. O decreto também olha especificamente para as mulheres negras, de acordo com o seguinte trecho:

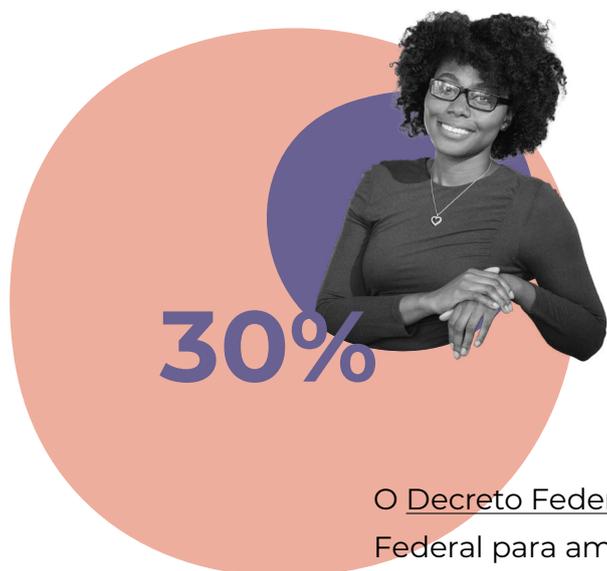
O preenchimento do percentual de ocupação de que trata este Decreto observará percentual mínimo de mulheres, definido em ato conjunto das autoridades máximas dos Ministérios da Igualdade Racial e da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, para cada grupo de níveis previstos nos incisos I e II do caput, observado o prazo previsto no § 1º (Decreto nº 11.443/2023).

## **Normativos e ações voluntárias de sucesso na criação de ações afirmativas de ingresso no serviço público**

A experiência brasileira de criação de ações afirmativas para ingresso nas carreiras públicas é ainda bastante reduzida, beneficiando essencialmente pessoas negras e pessoas com deficiência, mas já nos fornece alguns exemplos de ferramentas voltadas à promoção da equidade.

No Brasil, ainda não há legislação que preveja ações afirmativas destinadas a promover a ampliação do ingresso de mulheres nas carreiras públicas. Contudo, as lições aprendidas a partir das experiências abaixo descritas podem servir de inspiração para sua criação.

## Meta de 30% de pessoas negras em cargos e funções de confiança: Decreto Federal nº 11.443/2023



O [Decreto Federal nº 11.443/2023](#) faz parte das estratégias do Governo Federal para ampliação da diversidade de servidores bem como para correção e compensação das desigualdades que atingem as pessoas negras brasileiras. Ele traz aspectos importantes:

- previsão de 30% de pessoas negras na liderança;
- prazo para atingimento da meta (31 de dezembro de 2025);
- previsão de que metas intermediárias podem ser criadas, inclusive para órgãos específicos;
- perspectiva interseccional, já que determina que o preenchimento do percentual de ocupação de que trata este Decreto observará percentual mínimo de mulheres, definido em ato conjunto das autoridades máximas dos Ministérios da Igualdade Racial e da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;
- Inclusão e respeito à autoidentificação das mulheres trans e travestis, na medida em que estabelece que serão “computadas todas as possibilidades do gênero feminino”.

## Acesso de magistradas aos tribunais de 2º grau: Resolução nº 525/2023 do Conselho Nacional de Justiça

A Resolução nº 525 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de setembro de 2023, prevê que “os tribunais do país utilizem a lista exclusiva para mulheres, alternadamente, com a lista mista tradicional, nas promoções pelo critério do merecimento”.

O Movimento Nacional pela Paridade no Judiciário, formado por juízas brasileiras, criou o Radar da Paridade nos Tribunais para acompanhar a participação feminina em cada Tribunal de Justiça do país e, portanto, o respeito à Resolução nº 525.

## Concurso público para Admissão à Carreira de Diplomata (CACD)

O Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata de 2024 previu ações afirmativas de gênero, com fundamentação legal no Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785/23). De acordo com o edital do certame, de forma a corrigir eventuais desigualdades e promover proporcionalidade **entre pessoas candidatas do gênero masculino e feminino**, haverá a convocação adicional de até 75 (setenta e cinco) candidatas do gênero feminino (para a segunda fase) (item 6.8.1, grifo nosso)

Mesmo não tratando-se de cotas e sem assegurar a aprovação, o CACD criou condições para que mais mulheres pudessem ter a chance de realizar a segunda fase do concurso. Observa-se que o impacto dessa medida ainda não pode ser avaliado no momento de realização deste relatório.

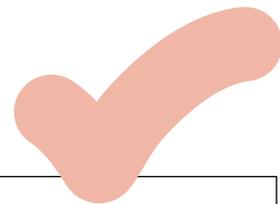
Um aspecto igualmente previsto no referido edital é que o gênero indicado na inscrição deve ser aquele constante no registro civil. Nesse sentido, é necessário que candidatas trans ou travestis tenham realizado a alteração de seu gênero para que possam concorrer a essas vagas.

A metodologia dessa ação afirmativa, portanto, não é baseada na reserva de cotas, mas, sim, na convocação adicional de candidatas como forma de garantir que pelo menos 40% das pessoas aprovadas para a segunda fase sejam mulheres. De acordo com Ana Paula Diniz, Coordenadora deste GT,

**“a medida com foco em uma das fases do concurso sugere que o Itamaraty identificou gargalos das mulheres em avançar de etapa.”** (Luany Galdeano, FOLHA, 2024)

Já Irene Vida Gala, também Embaixadora deste GT e ex-Presidenta da Associação das Mulheres Diplomatas Brasileiras, recorda que as candidatas mulheres, nesse formato, irão ainda passar pela avaliação de mérito, contrariando, por conseguinte, o pressuposto das ações afirmativas.

# Recomendações



## **A. Realização de campanha de opinião pública sobre ações afirmativas, como foco em mulheres no serviço público**

- Garantir recursos governamentais e, subsidiariamente, do terceiro setor para financiamento de campanhas publicitárias sobre ações afirmativas e em sua defesa;
- Incluir o tema das ações afirmativas para mulheres que atuam no serviço público em eventos e fóruns estratégicos nacionais e internacionais.

## **B. Proposição de projeto de lei que inclua a perspectiva de gênero na Lei de Concursos Públicos**

- Elaborar projeto de lei propondo cotas em concursos para mulheres nos três poderes e em todos os níveis da administração pública, ou seja, federal, estadual e municipal;
- Garantir que haja percentuais diferentes de acordo com o setor ou área prevendo percentual maior em setores em que a presença de mulheres ainda é significativamente inferior;
- Implementar cotas de ingresso para pessoas que possuem responsabilidade de cuidado, seja de crianças, idosos ou pessoas com deficiência.

## **C. Promoção de ações que apoiem a preparação de mulheres para concursos públicos**

- Criação de cursos preparatórios exclusivos e/ou orientados para mulheres;
- Criação de bolsas de auxílio financeiro para mulheres se prepararem para concursos públicos;
- Estabelecimento de parcerias com cursinhos populares para a preparação de mulheres para concursos públicos;
- Garantir recursos governamentais para campanhas de atração de mulheres para o serviço público, em especial mulheres negras, e para carreiras de tradicional predomínio masculino.

#### **D. Revisão dos processos de avaliação e conteúdos de concursos públicos**

- Revisão dos conteúdos exigidos nos concursos e processos seletivos a fim de incluir conteúdos sobre promoção de diversidade de gênero e raça, enfrentamento da violência de gênero e conceitos relacionados à políticas de cuidado;
- Garantir composição paritária e com diversidade racial nas comissões e bancas de concursos públicos;
- Incluir fatores como: 1) maternidade, 2) participação em movimentos sociais, experiência e/ou trabalhos pela equidade de gênero, como fatores de pontuação extra na avaliação e critério de desempate;
- Formação técnica e sensibilização para as consultorias jurídicas e procuradorias sobre ações afirmativas, vieses e discriminação.

#### **E. Orientação e apoio na implementação de ações afirmativas em governos subnacionais**

- Elaboração de guias para orientar entes subnacionais sobre a formulação e implementação de ações afirmativas para melhorar o acesso, ascensão e permanência de mulheres na administração pública;
- Incentivo, pela Administração Pública Federal, para que a Administração Pública Estadual e Municipal replique práticas federais já existentes, como os Decretos nº 11.443/23 e 11.785/23.

#### **F. Elaboração de plataforma com repositório de dados, decisões judiciais e boas práticas para promoção do acesso, ascensão e permanência de mulheres na administração pública**

- Mapeamento das decisões judiciais, normas e legislações favoráveis às políticas afirmativas para mulheres, inclusive daquelas vigentes no exterior;
- Fomento de pesquisas sobre a situação, desafios e obstáculos das mulheres no serviço público, em especial das ocupantes de posições de liderança.



**G. Implementação de mecanismos de monitoramento, avaliação e *accountability* da presença e situação de mulheres nos órgãos públicos brasileiros**

- Elaboração, coleta e monitoramento de indicadores para avaliação, monitoramento e divulgação dos resultados de ações afirmativas;
- Mecanismo de responsabilização das lideranças de entidades e órgãos públicos que não cumprirem cotas acordadas de presença de mulheres em cargos de liderança;
- Criação de observatórios locais para levantamento dos indicadores de monitoramento e avaliação.

# Ascensão de mulheres a cargos de liderança

A ascensão de carreira no serviço público brasileiro ocorre de formas variadas, a depender do tipo de cargo, ente federado, órgão ou entidade da administração pública. No entanto, as diferentes trajetórias de ascensão podem ser agrupadas em dois grandes grupos: servidores públicos efetivos, cujas carreiras e modos de progressão e promoção se encontram regulados por leis e regulamentos próprios<sup>2</sup>, e servidores públicos ocupantes de cargos em comissão, cuja indicação e manutenção estão conectadas a fatores como confiança e alianças políticas.

Ao tratar da ascensão de mulheres no serviço público, as formas de promoção em cada uma dessas categorias devem ser consideradas. Assim, enquanto servidoras de carreira contam com regras específicas e com critérios que devem ser observados para a promoção, cargos de confiança têm sua ocupação determinada por fatores menos objetivos, baseados em princípios de oportunidade e discricionariedade.

Diante dos poucos estudos já produzidos acerca dos benefícios decorrentes da participação das mulheres na gestão pública, em particular nas instâncias superiores ou cargos de liderança, é preciso ousar e propor uma abordagem multifacetada e estratégica com vistas à garantia da implantação de mecanismos mais conducentes à ascensão feminina no setor público. Em outras palavras, será preciso reter características e condições individuais, além das especificidades institucionais, de modo a favorecer, por exemplo, a exposição de mulheres a círculos profissionais capazes de fomentar sua ascensão. A redução do poder discricionário das chefias e a ampla adequação de critérios determinantes para a ascensão funcional das mulheres também são parte dessa abordagem.

---

<sup>2</sup> A progressão e a promoção no serviço público federal no Brasil são regulamentadas principalmente pela Lei nº 8.112/1990. Essa lei estabelece o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Além disso, cada órgão pode ter suas próprias normas e regulamentos internos, que complementam a legislação geral, detalhando os critérios específicos para progressão e promoção. Estados e Municípios contam com regulamentos próprios para a progressão de carreira.

Dentre as múltiplas ferramentas passíveis de contribuir para a facilitação e aceleração da ascensão funcional das mulheres, o GT tratou da formação de redes, de mentorias e patrocínios, bem como da ideia de corresponsabilização. Também sublinhou a importância de avanços no campo normativo de modo a assegurar a regulamentação de mecanismos objetivos que determinem a valorização das carreiras de mulheres servidoras, a conseqüente promoção e a ascensão a cargos de liderança, idealmente de modo acelerado, tendo em conta a expectativa legítima de construção de um serviço público com equidade de gênero.

## Formação de Redes

Uma das conseqüências do pequeno número de mulheres em espaços de liderança é a maior dificuldade na conexão entre elas e, com isso, a falta de reconhecimento coletivo dos desafios e dificuldades, construção de apoio e propostas para soluções. Por meio da formação de redes de mulheres é possível a realização desses objetivos, viabilizando não apenas a permanência de mulheres nesses espaços, mas também possibilitando a criação de propostas e alianças para mudanças.

As redes de apoio entre mulheres funcionam como espaço de troca de experiências, fortalecimento de vínculos e promoção de oportunidades no setor público. No contexto latino-americano, Sonia Maluf (2008), antropóloga e pesquisadora chilena, tem discutido como as redes femininas podem quebrar as barreiras de isolamento em ambientes dominados por homens. Maluf aponta que as mulheres enfrentam dificuldades em acessar espaços de poder e, por isso, as redes são fundamentais para ampliar sua visibilidade e influência.

As redes relacionadas ao fomento da participação e ascensão de mulheres nos ambientes de trabalho podem apresentar diferentes formatos e graus de institucionalização. Elas podem ser internas às organizações, combinando tanto ações institucionais quanto organizações independentes formadas por públicos específicos dentro de instituições (mulheres de determinada área ou setor, mulheres em determinado grau hierárquico, etc), ou elas podem ser externas, nas quais mulheres de diferentes setores se unem para a

realização de trocas e discussões mais amplas sobre a participação feminina em espaços de trabalho e liderança, favorecendo o *networking* e apoio profissional.

Importante salientar que, para assegurar concretude e eficácia às redes, é possível construí-las em diversos formatos a depender das necessidades e possibilidades das mulheres. Um deles, por exemplo, são as redes mais informais, criadas com o propósito de tornar possíveis encontros e conversas em ambientes acolhedores e, sobretudo, em horários propícios à participação de mulheres que exercem papel de cuidado.

### **A. Redes internas**

Redes internas são fundamentais para a criação de um ambiente de apoio mútuo, pois permitem a troca de experiências, oferecem suporte emocional e prático e são um espaço para a identificação de oportunidades de desenvolvimento de carreira. Ademais, contribuem para que mulheres se organizem com o propósito de influenciar mudanças institucionais. Os grupos de afinidade de mulheres em órgãos públicos e redes de funcionárias que visam monitorar e propor práticas inclusivas são exemplos dessas redes.

No caso do setor público, a Associação de Mulheres Diplomatas Brasileiras é exemplo desse tipo de iniciativa. Uma associação formada por mulheres diplomatas brasileiras, na ativa ou aposentadas, que tem como principal objetivo promover ações para a valorização das carreiras de mulheres diplomatas, bem como o aprimoramento institucional do Itamaraty por meio da adoção de políticas de inclusão e diversidade.

### **B. Redes externas**

Redes externas são igualmente cruciais, pois ampliam o alcance das oportunidades e proporcionam uma visão mais ampla do setor público. Elas conectam as mulheres com outras profissionais de diferentes organizações e setores, criando oportunidades de colaboração, mentoria e aprendizado. Plataformas regionais e globais, como redes de liderança feminina e conferências internacionais, permitem que mulheres

compartilhem suas experiências em diferentes contextos, criando um apoio coletivo que transcende fronteiras institucionais. Essas redes podem ter uma multiplicidade de objetivos: formação, criação de *networking*, debates em torno de propostas de mudanças, advocacy etc.

No Brasil, exemplos deste tipo de iniciativa são as Rede Elas no Orçamento, a Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público.

## Mentoria e Patrocínio

Para além das redes, há ferramentas voltadas ao desenvolvimento individual de mulheres, buscando seu aprimoramento e capacitação para o desenvolvimento na carreira. Nesse sentido, mentoria e patrocínio são dois mecanismos centrais na promoção do crescimento profissional de mulheres.

### A. Mentoria

A mentoria profissional é um processo de desenvolvimento que envolve a orientação e apoio de uma pessoa mais experiente (a mentora) à outra, menos experiente ou com menos oportunidades individuais (a mentorada). O objetivo da mentoria é ajudar a mentorada a aprimorar suas habilidades, a adquirir conhecimentos específicos e a alcançar metas profissionais. Esse relacionamento pode incluir diferentes atividades, como orientação, desenvolvimento de habilidades e *networking*.

A mentoria, especialmente quando realizada por mulheres que já ocupam posições de liderança, é uma ferramenta eficaz para a ascensão de novas lideranças femininas no setor público. A mentoria promove a aproximação entre as mulheres, favorecendo o desenvolvimento de novas perspectivas sobre o papel da liderança feminina e evitando a síndrome da abelha rainha, na qual se reproduzem, no contexto feminino, padrões de exclusão (MILTERSTEINER et. al., 2020).

No Brasil, Heloísa Buarque de Almeida, em seus estudos sobre liderança feminina, ressalta que a mentoria não apenas apoia a trajetória individual das mulheres, mas também promove a criação de modelos de liderança mais diversos e inclusivos (BUARQUE DE ALMEIDA, 2012). A mentoria também ajuda na percepção de barreiras invisíveis, como o “teto de vidro” ou o “teto de concreto”, proporcionando orientação sobre como formular estratégias para incidência pró equidade no ambiente institucional.

## **B. Patrocínio**

Enquanto a mentoria proporciona orientação, o patrocínio envolve um compromisso ativo das lideranças ao promover a ascensão de suas patrocinadas. Patrocinadores ou patrocinadoras (geralmente em posições de poder) têm uma atuação intencional e utilizam sua influência para identificar ou criar oportunidades para suas patrocinadas, defendendo e promovendo as carreiras das mulheres e garantindo-lhes acesso a oportunidades estratégicas.

Recomendações, apresentação a redes importantes ou defesa de oportunidades de promoção são exemplos de atitudes adotadas no contexto de patrocínios. Diferentemente da mentoria, que oferece conselhos e orientação, o patrocínio prevê o uso de influência para a criação de oportunidades diretas.

A presença de patrocinadores e patrocinadoras é vital, pois ajuda a romper as barreiras invisíveis que muitas mulheres enfrentam na ascensão a cargos de liderança. O patrocínio enseja o acesso a oportunidades ao assegurar maior visibilidade para a patrocinada, fomenta o desenvolvimento de habilidades, reduz barreiras e aumenta a confiança.

Embora pouco explorado no Brasil, especialmente no serviço público, o patrocínio é uma estratégia que deve ser melhor compreendida e testada como forma de apoiar a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

# Corresponsabilização

## A. O papel das instituições e dos indivíduos

Corresponsabilização significa que tanto as instituições quanto os indivíduos que as compõem compartilham a responsabilidade de promover um ambiente equitativo.

Instituições públicas devem estabelecer políticas objetivas de promoção da equidade de gênero, criar mecanismos para monitorar a diversidade e promover ações afirmativas que garantam a presença de mulheres em posições de poder.

Nesse sentido, quando ampla e explicitamente adotada, a institucionalização de iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero representará um avanço e um reconhecimento de que a transformação dos espaços não deve apoiar-se unicamente na perspectiva individual. Afinal, ao privilegiar, por exemplo, a formação de redes - mentorias, patrocínios ou atividades de formação - corre-se o risco de atribuir à esfera individual a responsabilidade integral pela promoção de mudanças estruturais.

Cabe às instituições, portanto, o papel de criar condições para que a iniciativa individual tenha terreno para ser desenvolvida. A seguir, alguns exemplos de iniciativas institucionais na criação de comitês de equidade e diversidade na administração pública no Brasil que podem ter, como objeto de atuação, a reflexão e a proposição de mudanças para impulsionar especificamente a ascensão de mulheres no serviço público.

### **Comitês Permanentes para Questões da Mulher e da Diversidade: Estado do Goiás**

O Decreto Estadual nº 9.251/2018 instituiu, no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás, os Comitês Permanentes para Questões da Mulher e da Diversidade. De acordo com o Decreto, todos os órgãos e as entidades do Poder Executivo estadual deverão implantar os referidos Comitês.

Entre essas entidades, o Regimento Interno do Comitê instituído no âmbito do Corpo de Bombeiros, estabeleceu entre seus objetivos:

- propor políticas que promovam a igualdade no trabalho, relacionadas a acesso, remuneração, ascensão, permanência e desenvolvimento, independentemente de raça, etnia, orientação sexual, geracional e deficiência, incluindo as modificações necessárias nos planos de carreira, cargos, salários, desenvolvimento, recrutamento, seleção, benefícios, saúde e segurança no trabalho e planejamento estratégico;
- disseminar normas relativas às políticas para as mulheres e diversidade, promovendo, na gestão de pessoas e na cultura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, a igualdade material entre homens e mulheres, independentemente de orientação sexual, identidade de gênero, geracional, raça e etnia.

### **Comitê de Diversidade e Inclusão da Advocacia Geral da União (AGU)**

A Portaria AGU nº 85 de 2023 criou o Comitê de Diversidade e Inclusão no âmbito da Advocacia Geral da União. O Comitê é um colegiado composto por membros, membras, servidores e servidoras, com a missão de propor ferramentas e iniciativas de acolhimento, empoderamento, respeito e inclusão de minorias na AGU. O Comitê tem entre seus objetivos:

- propor ferramentas, iniciativas e sistemáticas para criar, viabilizar e aprimorar a política de inclusão e diversidade no âmbito da Advocacia-Geral da União;
- estruturar um plano de ação para a Política de Diversidade e Inclusão da Advocacia-Geral da União, considerando especialmente iniciativas relacionadas à igualdade de gênero, étnica e racial.

## **Comitê de Inclusão da Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

A ENAP instituiu, por meio da Portaria nº 40/2024, seu Comitê de Diversidades, Equidade e Inclusão, que tem como objetivos coordenar ações que colaborem para garantir a igualdade de oportunidades, eliminar as discriminações e barreiras que impeçam o exercício de direitos, difundir conhecimentos e consolidar uma cultura organizacional inclusiva e diversa nos ambientes da Escola, bem como nos cursos e serviços ofertados pela Enap.

O Comitê é responsável por promover um ambiente de trabalho diverso e propor ações de formação e sensibilização em todas as frentes, incluindo seus cursos e serviços. A referida Portaria discriminou dentre as atribuições do comitê:

- Propor ferramentas, iniciativas e sistemáticas para criar, viabilizar e aprimorar as políticas de diversidades, equidade e inclusão no âmbito da Enap;
- Realizar diagnósticos internos sobre diversidades, equidade e inclusão, de modo a obter subsídios para o desenvolvimento das ações do Comitê;
- Identificar políticas, programas, ações e projetos de diversidades, equidade e inclusão da administração pública federal que possam ter aplicação no âmbito da Enap.

### **B. O papel da liderança masculina**

A atuação de homens em posições de liderança na promoção de ações para ascensão de mulheres na carreira é fundamental para a promoção da igualdade de gênero. Líderes masculinos que compreendem a importância da diversidade têm a capacidade de impulsionar mudanças culturais, promovendo políticas que incentivem a ascensão de mulheres e oferecendo patrocínio ativo. O envolvimento

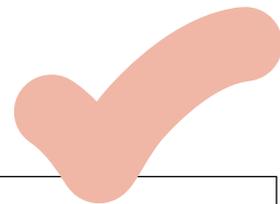
ativo daqueles que já ocupam cargos de liderança - em sua maioria, homens - tem se mostrado um fator importante, também, para potencialização de programas de mentoria e patrocínio que propiciem o compartilhamento de recursos e acessos nas organizações.

Não será a partir unicamente da ação, esforço e organização de mulheres que se observarão mudanças no padrão de promoções e progressões de mulheres nas carreiras públicas. Para isso, é necessário que aqueles que já ocupam cargos de liderança aportem seus contatos, influência e capital profissional para contribuir com mudanças no setor público. O oferecimento e o sucesso de mentorias e patrocínios, conforme descrito acima,

## **dependem diretamente da participação ativa de homens imbuídos pessoalmente na promoção de mudanças em seus ambientes de trabalho.**

Além da determinação, a participação de homens em iniciativas de promoção da equidade de gênero, em particular no tocante à ocupação de cargos de liderança, requer, no entanto, abertura das lideranças masculinas para refletirem sobre seus próprios privilégios e também para criarem espaços de gestão compartilhada. Exemplos de boas práticas incluem a criação de comitês mistos de igualdade de gênero e o envolvimento de homens em programas como o *HeForShe* da ONU.

# Recomendações



## **A. Aprovação de política afirmativa de paridade de gênero e raça nos cargos de liderança no serviço público**

- Estabelecer metas para ocupação de cargos de liderança por mulheres, inclusive por mulheres negras, em todos os poderes dos três níveis de governo;
- Identificar, atrair e fortalecer mulheres, em especial mulheres negras, para posições de liderança, com base em processos de seleção com base em competência e desempenho;
- Aprovar uma legislação de aplicação nacional, introduzindo a reserva de vagas para mulheres, em especial mulheres negras, em todos os processos de seleção para cargos de liderança, inclusive de natureza temporária e comissionados.

## **B. Aprovação de legislação que regule a priorização de mulheres na progressão funcional e favoreça a aceleração de suas carreiras**

## **C. Criação e/ou fortalecimento de redes de mulheres no serviço público**

- Mapeamento das redes de mulheres no Serviço Público existentes e atuantes;
- Formação de Associações de Mulheres nas distintas carreiras do serviço público;
- Formação de redes com propósitos definidos, agregadas por temas de interesse e com estrutura (secretaria, plano de trabalho, pessoas designadas, responsabilidades atribuídas);
- Redes que tenham definição de custos e provisão orçamentária que viabilize as suas atividades;
- Realização de eventos que promovam a troca e construção de relacionamento entre mulheres no serviço público, como o 2º Encontro Nacional de Mulheres em Carreiras de Estado, na sequência do 1º. Encontro realizado em Brasília em novembro de 2023, e o 2º Encontro Latino-Americano de Igualdade Gênero na Administração Pública.

**D. Coleta de dados e evidências sobre o impacto do patrocínio na carreira de mulheres no serviço público e implementar ações que incentivem o patrocínio para ascensão de mulheres no serviço público**

- Estruturar e institucionalizar programas de patrocínio, com definição prévia do perfil das pessoas patrocinadoras, estratégia de recrutamento e seleção de patrocinadores, e capacitação para desempenho desse papel;
- Elaborar um Guia do Patrocínio, com boas práticas de oportunidades de patrocínio, inclusive a partir de experiências do setor privado;
- Criar programas internos e institucionais de fomento a mulheres como patrocinadoras de outras mulheres, com atenção à interseccionalidade;
- Promover iniciativas de sensibilização de servidores e servidoras em posições estratégicas com vistas a promover sua participação em programas de patrocínio;
- Atribuir benefícios pessoais, como critérios de bonificação válidos para promoção, para patrocinadores e patrocinadoras.

**E. Fomento a espaços de *network* institucionais para construção de relações**

- Incentivar o desenvolvimento de relações pessoais fora do espaço institucional para o fortalecimento de vínculos profissionais.

**F. Criação e/ou fortalecimento de programas de mentoria para mulheres no serviço público**

- Garantir, por meio de planejamento institucional da política interna de desenvolvimento de mulheres, que a mentoria e o patrocínio sejam estratégias complementares;
- Elaborar um “banco” de pessoas mentoras dentro de cada instituição ou órgão;
- Educar a liderança, por meio de cursos específicos e processos de mentoria, para que possa entender-se como mentora e responsável pela formação de profissionais.

**G. Fomento a ações para mulheres que não são líderes, mas que tenham esse objetivo de carreira no setor público**

- Coletar dados e evidências sobre a trajetória de mulheres em cargos de liderança no serviço público como forma de inspirar e guiar outras que tenham esse objetivo;
- Criar e/ou fortalecer de programas de liderança para mulheres que ainda não são líderes.

**H. Criação e/ou fortalecimento de mecanismos de corresponsabilização dos homens que atuam no serviço público para fomento da presença, permanência e ascensão de mulheres nos órgãos da administração pública, com visão interseccional de raça**

- Desenvolver programas que definam o papel e atribuam responsabilidade às lideranças atuais com relação a mentoria e patrocínio, facilitando a transferência de capital político e social;
- Garantir obrigatoriedade de formação para lideranças para assunção de cargos de gestão e cargos de confiança (formação de embaixadoras e aliados).

**I. Criação e/ou fortalecimento de mecanismos de corresponsabilização institucional dos órgãos da administração pública para fomento da presença, permanência e ascensão de mulheres nos órgãos da administração pública, com visão interseccional de raça**

- Ampliar/unificar a legislação para criação e institucionalização de comitês nos órgãos da administração pública de maneira geral;
- Desenvolver mecanismos de fomento à organização de mulheres nos órgãos da administração pública;
- Fortalecer e ampliar o papel das Assessorias de Diversidades nos órgãos públicos federais, e incentivar a criação de estruturas semelhantes nos entes subnacionais;
- Promover letramento e formação de gênero nas organizações (conscientização e desconstrução de estereótipos).

# 3.3 Permanência de mulheres em espaços de tomada de decisão

As ações de acesso e ascensão não são suficientes para garantir a efetiva inclusão das mulheres no setor público. É necessário que sejam acompanhadas por políticas que abordem as desigualdades que persistem no ambiente de trabalho e que limitam a sua permanência - como a sobrecarga das responsabilidades de cuidado - e a falta de medidas eficazes de prevenção, acolhimento, denúncia e punição da violência de gênero e do assédio moral e sexual.

Sem ações concretas para enfrentar esses desafios, o ciclo de desigualdade continuará a perpetuar-se, dificultando a permanência e o avanço das mulheres no serviço público. Assim, discutimos em seguida dois elementos que desafiam a sua permanência nesse ambiente: a estrutura de trabalho e cuidado e o fenômeno de violência e assédio.



### 3.3.1

## Estrutura de trabalho e cuidado

A divisão sexual do trabalho no Brasil reflete um padrão histórico e cultural que impacta a estrutura do mercado de trabalho, inclusive no setor público, e as relações sociais no país. Essa divisão é um fenômeno social que categoriza as funções e ocupações, remuneradas ou não, em termos de gênero, atribuindo papéis distintos a homens e mulheres e resultando em desigualdades significativas, sobretudo quando se interseccionam a outros marcadores, como raça e classe social.

As mulheres frequentemente estão concentradas em setores com menor remuneração e prestígio, como os trabalhos de cuidado, educação e serviços. Além disso, elas ainda assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado com os filhos, pessoas idosas, pessoas doentes e pessoas com deficiência.

Essa sobrecarga resulta na dificuldade ou impossibilidade de equilibrar as demandas profissionais e pessoais, o que leva, muitas vezes, à expulsão do mercado formal para empregos flexíveis ou precarizados com menor remuneração ou, até mesmo, ao total abandono do mercado de trabalho.

A situação é ainda mais severa para as mulheres negras, dado que enfrentam desafios adicionais para ingressar e permanecer no mercado de trabalho devido ao racismo que impacta todos os aspectos de suas vidas profissionais. Ademais, elas são encontradas mais frequentemente em lares monoparentais com uma carga de trabalho reprodutivo ainda maior.

**Para exemplificar, entre 2016 e 2022, as mulheres, especificamente as negras, dedicaram mais do que o dobro de horas ao trabalho de cuidados sem reconhecimento ou remuneração quando comparadas aos homens, perpetuando ciclos de pobreza e exploração (DRATOVSKY, 2024).**

A dificuldade de acesso das mulheres a postos de poder e decisão, bem como a diferença salarial entre gêneros, é reflexo dessa divisão sexual do trabalho. Com a Lei de Igualdade Salarial e de critérios remuneratórios e sua regulamentação (Decreto nº 11.795/2023 e a Portaria nº 3.714/2023), e a divulgação do 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial, identificou-se que nos estabelecimentos privados com mais de 100 empregados, as mulheres ganham 19,4% a menos que os homens, sendo que a diferença varia de acordo com o grande grupo ocupacional. Em cargos de dirigentes e gerentes, por exemplo, a diferença de remuneração chega a 25,2% (MTE, 2024).

No serviço público brasileiro, a discussão sobre as desigualdades de renda deve ser acompanhada da análise das peculiaridades de acesso e dinâmicas para permanência e ascensão a postos de poder e decisão. Tanto servidoras concursadas quanto comissionadas podem ter dificuldades para ascensão na carreira, seja por meio da nomeação a cargos de chefia e/ou por meio da progressão no serviço público, no caso das concursadas. Essa situação tem impacto remuneratório e evidencia, também no setor público, um *gap* salarial.

Mesmo com salários iguais, quando na mesma categoria ou classe funcional, é frequente que a massa salarial seja distribuída de forma desigual em benefício dos homens, detentores, proporcionalmente, de um número maior de funções gratificadas ou cargos de natureza especial.

## **Política de pessoas no serviço público e a divisão sexual do trabalho**

No setor público, demissões após licença-maternidade, desigualdade salarial e dificuldades na conciliação entre trabalho e cuidado são problemas persistentes. Dados do Perfil das Lideranças no Governo Federal divulgado em 2023 (BRASIL, 2023) mostram que apenas 38% das mulheres com filhos menores ocupam cargos de liderança, comparado a 66% dos homens. 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.

Ainda, no setor público federal, em números absolutos, a quantidade de pais de filhos menores de idade em cargos de liderança (12.903) é maior do que o total de mulheres, mães ou não (12.717) (FOLHA, 2024-1).

No artigo “Liderança de Mulheres na Burocracia Federal: Dificuldades e Desafios para Ascensão” (2024), Michelle Fernandez e Ananda Marques identificaram que, entre mulheres em cargos de liderança, a sobrecarga de trabalho doméstico e a conciliação do trabalho com a maternidade são obstáculos significativos para a sua progressão na carreira.

De acordo com a pesquisa, sobre os fatores que dificultaram a ascensão a um cargo de chefia, aparecem novamente a discriminação por gênero (40,8%), a conciliação do trabalho com a maternidade (38,3%) e a sobrecarga do trabalho doméstico (28%). É importante salientar que 78,9% das respondentes já ocuparam cargo de chefia. Destas, 78% tinham filhos/as ou enteados/as quando foram chefes. Além disso, um terço delas era mãe de crianças entre 2 e 6 anos quando assumiram a chefia. A maternidade figura entre as respostas como uma questão determinante nas condições de trabalho dessas mulheres (FERNANDEZ e MARQUES, 2024).

Em 2023, a professora da Universidade Harvard, Claudia Goldin, ganhou o prêmio Nobel de Economia por seus estudos que explicam, entre outros aspectos, a maternidade como uma das causas persistentes da desigualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho. De acordo com a economista, a falta de flexibilidade no local e na estrutura do trabalho é um dos fatores que explica a penalidade pela maternidade. Diante disso, com relação à maternidade, é necessário refletir sobre como as políticas do setor público federal estão desenhadas para possibilitar maior equidade no ambiente de trabalho.

A começar pela licença-maternidade<sup>3</sup>, até abril de 2024 o direito à licença de 120 dias, com possibilidade de prorrogação por 60 dias, só estava acessível às servidoras efetivas, concursadas do serviço público federal ou de empresas públicas. Servidoras comissionadas ou contratadas temporariamente obtinham a licença de forma facultativa, convivendo com o risco iminente da exoneração ou da rescisão contratual. Contudo, após parecer da AGU<sup>4</sup>, essa situação mudou, tendo sido estendido o direito à licença maternidade e estabilidade pós-parto às trabalhadoras temporárias e às que ocupam cargo de confiança ou comissionados.

Vale destacar também a importância da licença paternidade na promoção da equidade de gênero. No Brasil, o prazo dessa licença é de 5 dias corridos após o nascimento, podendo ser estendido para 15 dias, caso haja pedido motivado pelo servidor público. No caso de famílias monoparentais, com apenas um pai, a extensão da licença paternidade depende de ação judicial.

Recentemente, o Supremo Tribunal Federal fixou um prazo de 18 meses – contados a partir de dezembro de 2023 – para o Congresso Nacional regulamentar a licença-paternidade<sup>5</sup>. Após o prazo, caso a omissão persista, caberá ao STF definir o período da licença. Como resposta a essa decisão, em junho deste ano, foi criada a Frente Parlamentar Mista pela Licença-Paternidade no Congresso Nacional.

Além de trazer benefícios para a relação entre pai e criança, a ampliação da licença-paternidade é uma medida que busca reduzir a sobrecarga materna, favorecendo o compartilhamento de responsabilidades de cuidado. As licenças obrigatórias para pais e mães também tornam o critério de gênero menos relevante na contratação e em momentos de promoção.

---

3 Para as servidoras efetivas há a possibilidade de prorrogação dos 120 dias por mais 60 (Decreto nº 6.690/2008), totalizando 180 dias. Essa prorrogação também se aplica às servidoras comissionadas e contratadas temporárias, de acordo com a AGU. Na iniciativa privada, por outro lado, o prazo usualmente é de 120 dias, podendo haver prorrogação por mais 60 dias caso a empresa adira ao programa Empresa Cidadã.

4 A decisão tomada segue entendimento adotado pelo STF no julgamento do Tema 542, de repercussão geral, concluído em outubro de 2023. A tese defendida é de que “a trabalhadora gestante tem direito ao gozo de licença-maternidade e à estabilidade provisória, independentemente do regime jurídico aplicável, se contratual ou administrativo, ainda que ocupe cargo em comissão ou seja contratada por tempo determinado”. Com relação aos órgãos estaduais e municipais, a AGU afirma que a decisão do STF se restringe à esfera federal. No entanto, a decisão do STF tem repercussão geral e pode beneficiar servidoras temporárias ou comissionadas de estados e prefeituras que entrarem na Justiça.

5 Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão (ADO) 20.

## Cumpra ressaltar, ainda, a importância de se estender o debate para a criação de uma licença-parental, mais abrangente que a licença-paternidade, a qual contemplaria arranjos familiares homoafetivos e famílias que optem pela adoção.

Além das licenças, aspectos fundamentais a serem considerados são a estrutura de apoio, a flexibilidade e o trabalho remoto, bem como o modelo de liderança valorizado no serviço público.

A falta de espaços físicos para cuidar dos filhos no ambiente de trabalho, como espaços de amamentação, berçários e creches, também representam uma discriminação por gênero no setor público, na medida em que criam obstáculos à permanência e ascensão de mulheres em suas carreiras públicas.

Com relação ao apoio ao cuidado com filhos, o Decreto nº 977/1993 previu o auxílio pré-escolar (até 5 anos e 11 meses) a servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, independentemente de serem homens ou mulheres.

A flexibilidade do modelo de trabalho, que pode ser entendida como horário flexível para entrar ou sair do trabalho presencial ou regime híbrido ou home office, é uma importante ferramenta para permitir a conciliação do trabalho com atividades de cuidado, sendo um importante aliado das mulheres, sobretudo mães.

No setor público, não há norma específica voltada para a flexibilização do trabalho de mães, pais ou cuidadores de pessoas com deficiência. Contudo, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), recentemente atualizado pelo Decreto nº 11.072/22 (Novo PGD), propõe a melhoria do desempenho das instituições públicas federais com foco na gestão por resultados, por meio da flexibilização do trabalho nos órgãos que aderirem ao programa.

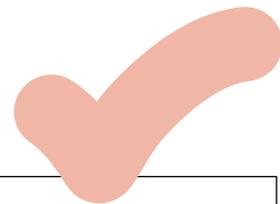
Contudo, tendo em vista que a implantação do novo PGD é recente e que os órgãos e entidades ainda estão adaptando-se às suas regras, é difícil avaliar o seu real impacto sobre a gestão no setor público. Ainda, não é possível julgar se o programa foi capaz de reter mais mulheres no serviço público ou de lhes assegurar aumento das oportunidades de ascensão a postos de poder e liderança.

É fato que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto pode facilitar a conciliação das atividades de cuidado e o trabalho, mas é importante que os processos e estruturas das organizações sejam adaptados para que as pessoas optantes por esses modelos, em particular as mulheres, sejam valorizadas, reconhecidas e mantidas como parte das estruturas de tomada de decisão.

**Por fim, por mais que pessoas em posição de chefia possam aderir ao programa, é necessário refletir sobre o atual modelo de liderança no serviço público, do qual se espera disponibilidade ilimitada e tempo para construção de redes políticas e de contatos.**

Esse é um modelo que reforça estereótipos de exercício de poder e dos quais as mulheres são excluídas, sobretudo as negras. É um modelo que torna a ascensão a cargos de poder especialmente difícil para pessoas, em geral mulheres, que precisam dedicar-se a atividades de cuidado com os filhos, pessoas com deficiência ou pessoas idosas.

# Recomendações



## **A. Inclusão de perspectiva de gênero no desenho e implementação do Programa de Gestão por Desempenho do Governo Federal, inspirando órgãos subnacionais**

- Permitir, nos casos de trabalho presencial obrigatório, maior flexibilidade para mulheres servidoras que realizam atividades de cuidado, que são responsáveis pelo cuidado de crianças pequenas, pessoas com deficiência ou idosos, para incentivo à adesão aos programas de resultado;
- Garantir a opção do teletrabalho para mães até determinada idade e para servidoras que cuidam de pessoas idosas, doentes e/ou com deficiência.

## **B. Aprovação de legislação de aplicação nacional que aumente o tamanho da licença paternidade**

- Garantir que a legislação reconheça a divisão de responsabilidades de cuidado entre homens e mulheres.

## **C. Criação e/ou fortalecimento de políticas que possibilitem licenças específicas para pessoas que são responsáveis pelo cuidado de outras pessoas (pessoas idosas, com deficiência, crianças etc.)**

## **D. Implementação de ações formativas para servidores públicos homens sobre responsabilidade de cuidado e igualdade de gênero**

- Sensibilizar homens sobre o seu papel de corresponsável pela gestão do trabalho doméstico;
- Realizar de treinamento/formação sobre cuidado com foco nos homens;
- Sensibilizar sobre aspectos transversais ao cuidado, para além do gênero, considerando raça/etnia/cor, dados socioeconômicos, entre outros.

**E. Elaboração e/ou fortalecimento de programas que incentivem a criação de espaços e ações de acolhimento físico e mental para mulheres em seus diferentes momentos no ciclo de cuidado**

- Garantir obrigatoriedade da existência de salas de amamentação nos órgãos públicos;
- Criar espaços de acolhimento e permanência das crianças nos locais de trabalho e criação de mais creches nos órgãos públicos;
- Disponibilizar atendimento psicológico, e não apenas psiquiátrico, para mulheres que sofrem com questões de saúde mental;
- Criar programas de saúde mental para pessoas que cuidam de outras;
- Estabelecer espaços de escuta dos colaboradores para entender quem desempenha atividades de cuidado.

**F. Inclusão da perspectiva de gênero no ciclo laboral das carreiras e no serviço público**

- Desenvolver políticas públicas para servidoras mães, considerando os diferentes regimes de contratação, em combate à precariedade de vínculos de trabalho;
- Criar regra que remova incompatibilidade entre progressão de carreira no serviço público e licença maternidade;
- Instituir cultura no trabalho que respeite e legitime a esfera privada, como evitar o agendamento de reuniões em horário de saída escolar;
- Incluir, como prioritária, a perspectiva do cuidado nas políticas de gestão de pessoas.

## 3.3.2

### Violência e assédio

A violência e o assédio enfrentados por mulheres no serviço público representam uma das principais barreiras à sua permanência nesses espaços. O artigo “Liderança de mulheres na Burocracia Federal: dificuldades e desafios para ascensão” também mostrou que 6 em cada 10 mulheres servidoras relatam já ter sofrido assédio moral no ambiente de trabalho e quase 30% dessas servidoras relataram já ter sofrido episódios de assédio sexual (FERNANDEZ e MARQUES, 2024). A ausência de políticas eficazes de prevenção, acolhimento e responsabilização, somada à cultura institucional que frequentemente minimiza ou invisibiliza essas questões, cria um ambiente de trabalho hostil e excludente para essas mulheres.

## Conceitos e dados sobre assédio e violências

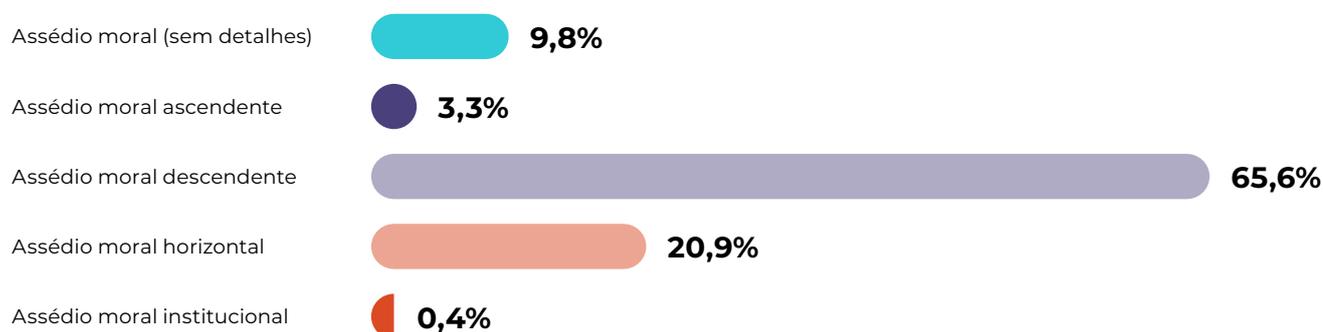
### A. Assédio Moral

De acordo com a cartilha “Assédio Moral no Trabalho: perguntas e respostas” do Ministério Público do Trabalho (MPT), assédio moral no trabalho é um tipo de violência psicológica que se configura por meio de conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude), quando, de forma reiterada e sistemática, expõem-se trabalhadoras e trabalhadores a situações constrangedoras e humilhantes, interferindo na liberdade, na dignidade e nos seus direitos de personalidade.

O assédio moral pode ser interpessoal - cometido contra uma pessoa - ou organizacional, coletivo ou institucional, ou seja, constitutivo das práticas e políticas de gestão de pessoas em uma instituição.

No que diz respeito à prevalência do assédio moral no serviço público, o Relatório Temático Denúncias de Assédio Moral no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv), produzido pela Controladoria Geral da União (CGU) em julho de 2023, revela que:

## gráfico 10. Tipos de assédio moral na amostra de denúncias e comunicações



**Fonte:** Relatório Temático Denúncias de Assédio Moral no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2023).

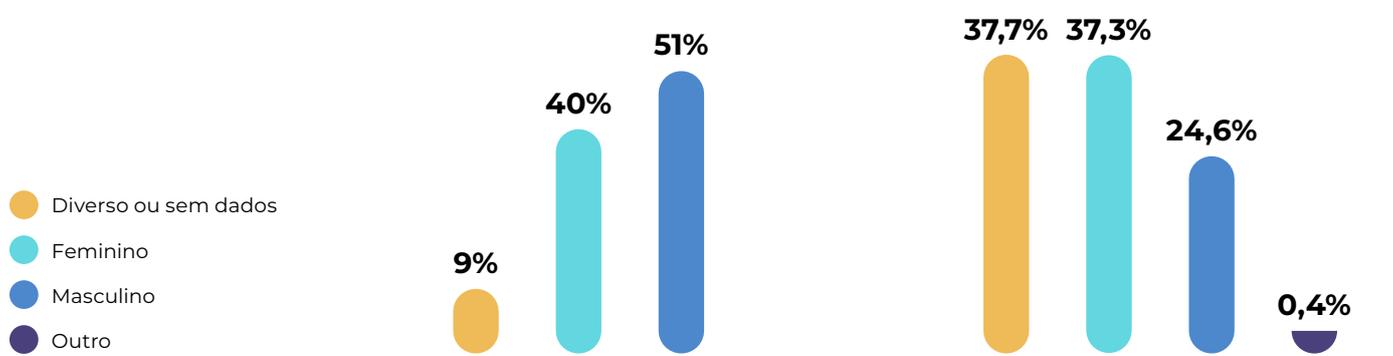
● **Assédio moral ascendente:** ocorre quando o assédio é praticado por alguém em posição hierárquica inferior à vítima.

● **Assédio moral descendente:** ocorre quando o assédio é praticado por alguém em posição hierárquica superior à vítima.

● **Assédio moral horizontal:** ocorre quando o assédio é praticado por pessoas de mesma hierarquia da vítima.

● **Assédio moral institucional:** ocorre quando a própria organização incentiva ou tolera atos de assédio.

## gráficos 11 e 12. Gêneros envolvidos em casos de assédio moral



**Fonte:** Relatório Temático Denúncias de Assédio Moral no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2023).

**Gênero: denunciado por assédio moral**

**Gênero: possível vítima de assédio moral**

Como forma de prevenção ao assédio moral e aos seus impactos no trabalho, e às pessoas trabalhadoras, o MPT orienta a:

- Criar canais de comunicação eficazes e com regras claras de funcionamento, apuração e sanção de atos de assédio, que garantam o sigilo da identidade do denunciante;
- Planejar e organizar o trabalho de forma equitativa e não discriminatória, buscando valorizar as potencialidades dos empregados e funcionários;
- Inserir o assunto em treinamentos, palestras e cursos em geral;
- Incluir regras de conduta a respeito do assédio moral nas normas internas da empresa, inclusive prevendo formas de apuração e punição;
- Contratar empresas de consultoria externa para realizar um diagnóstico dos funcionários, buscando prevenir situações de assédio;
- Instituir, preferencialmente, avaliações horizontais e 360° de forma que todos da equipe sejam avaliados;
- Promover a capacitação e sensibilização dos gestores e dos servidores para as questões que envolvem o retorno de licenças (ex: maternidade, saúde e acompanhamento de familiar doente), para evitar a sobrecarga e a discriminação da pessoa que está retornando e/ou doente, prestigiando a humanização das rotinas de trabalho, das práticas de gestão, mormente em relação à jornada, da necessidade de abono e da avaliação de merecimento e trabalho remoto.

## **B. Más condutas sexuais**

Más condutas sexuais é um termo guarda-chuva que se propõe a abarcar qualquer prática de violência sexual.

Uma má conduta sexual é qualquer tipo de violência sexual manifestada fisicamente, por palavras, gestos, olhares insistentes, toques ou outros meios, proposto ou imposto a pessoas sem seu consentimento, causando-lhe constrangimento e violando a sua liberdade sexual.

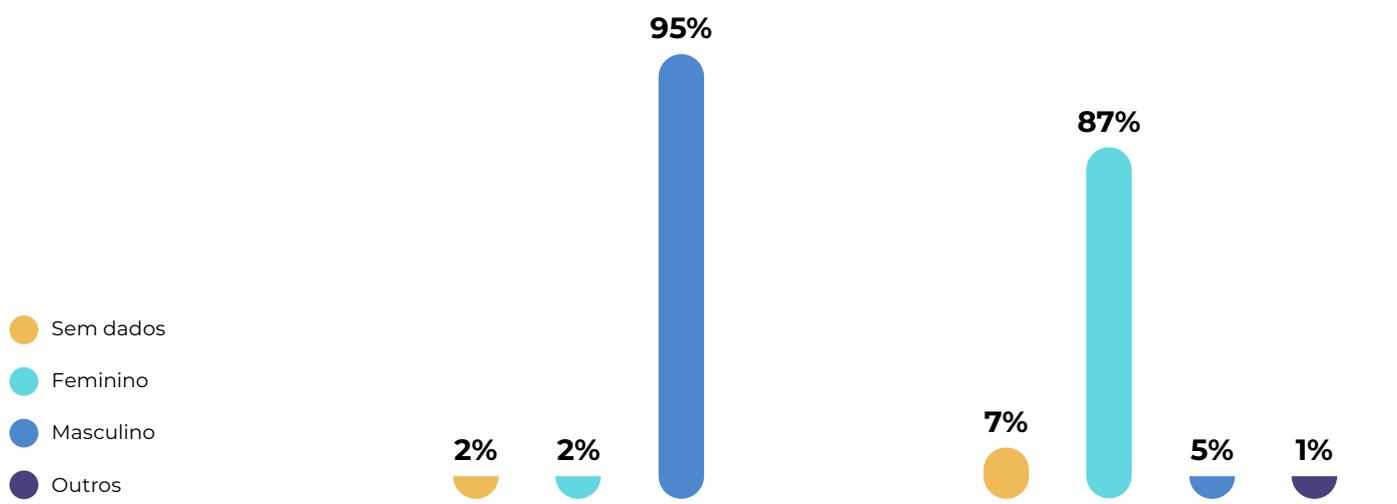
Não é necessário haver toque físico e um único ato pode configurar má conduta. Pode ocorrer em qualquer ambiente ou situação conectados ao trabalho, como confraternizações, caronas, mensagens e redes sociais.

O silêncio da vítima não pode ser considerado como aceitação da conduta sexual nem desconfigura o assédio e/ou importunação sexual no trabalho, assim como a consumação do objetivo de quem assedia também não descaracteriza o assédio sexual praticado.

No Brasil, algumas dessas condutas são crimes, tais como, porém não se limitam ao ato obsceno, estupro, estupro de vulnerável, registro não autorizado da intimidade sexual, assédio e a importunação sexual estão previstos no Código Penal brasileiro.

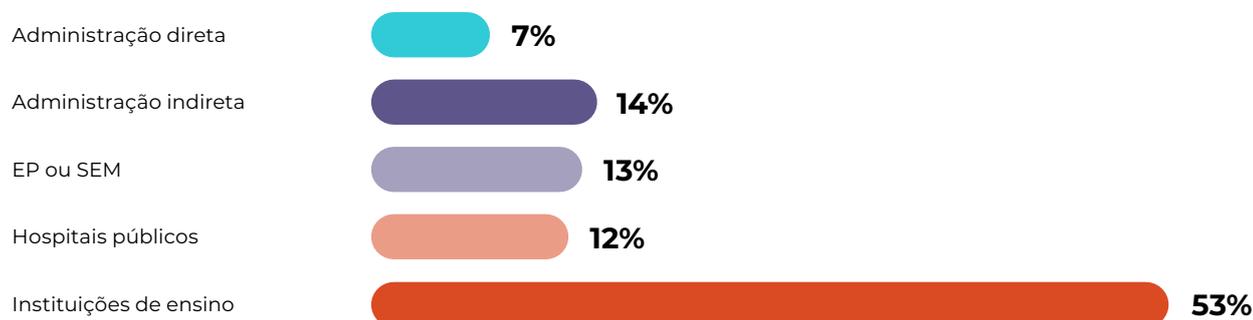
No que diz respeito à prevalência da má conduta sexual no serviço público, o Relatório Temático Denúncias de Assédio Sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv) produzido pela Controladoria Geral da União (CGU) em julho de 2023, revela que:

## gráficos 13 e 14. Gêneros Envolvidos em casos de assédio sexual, por vítima e denunciado



Fonte: Relatório Temático Denúncias de Assédio Sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2023).

## gráfico 15. Assédio sexual por tipo de instituição



Fonte: Relatório Temático Denúncias de Assédio Sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (CGU, 2023).

O relatório dialoga com um desafio da administração pública que se relaciona com as atribuições e competências legais de cada instância versus a necessidade de acolhimento e/ou fluxo adequado para o tratamento de denúncias:

Observados a sensibilidade do tema e o cenário de casos identificados nas análises, é fundamental refletir sobre o papel dos diferentes atores institucionais para o enfrentamento do assédio sexual na Administração Pública Federal. A ouvidoria, por ser o canal para receber as denúncias, efetuando o primeiro contato com o denunciante ou com o próprio assediado, necessita de uma adequada atuação para o cumprimento efetivo de sua função no processo. Foram identificados fluxos de tratamento inadequados, onde se podem observar as seguintes situações:

- Denúncia encaminhada à unidade administrativa de lotação do denunciado, para manifestação da chefia e posteriormente do denunciado;
- Denúncia encaminhada ao denunciado e encerrada;
- Denúncia tratada como reclamação; e
- Denúncia recebida na unidade administrativa de lotação do denunciado, aplicada medida de gestão, sem registro de apuração.

## Violência política de gênero (Lei nº 14.192/2021)

A [Lei nº 14.192/2021](#) estabelece normas para prevenir, reprimir e combater a violência política contra as mulheres, nos espaços e atividades relacionados ao exercício de seus direitos políticos e de suas funções públicas, e para assegurar a sua participação em debates eleitorais e dispõe sobre os crimes de divulgação de fato ou vídeo com conteúdo inverídico no período de campanha eleitoral. Essa lei trouxe alterações no Código Eleitoral, na Lei dos Partidos Políticos e na Lei das Eleições e definiu:

Violência política contra a mulher é toda ação, conduta ou omissão com a finalidade de impedir, obstaculizar ou restringir os **direitos políticos** da mulher, além de qualquer distinção, exclusão ou restrição no reconhecimento, gozo ou exercício de seus direitos e de suas liberdades políticas fundamentais, em virtude do sexo.



Essa lei, portanto, é voltada às mulheres que ocupam ou desejam ocupar cargos eletivos. As que ocupam cargos de confiança, como Ministras, Secretárias, Diretoras, Assessoras etc., ainda não contam com uma legislação específica contra a violência política, embora possam contar com a [Lei nº 14.540 de 03 de abril de 2023](#) que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal.

# Respostas institucionais

## 6.1 Legislação

---

### Código Eleitoral

[Lei nº 4.737/65](#)

Com a entrada em vigor da lei para coibir violência política de gênero, passou a ser proibida a propaganda eleitoral que deprecie a condição de mulher ou estimule sua discriminação em razão do sexo feminino, ou em relação à sua cor, raça ou etnia.

---

### Lei dos Partidos Políticos

[Lei nº 9.096/95](#)

Já a Lei dos Partidos Políticos passou, com as alterações trazidas pela lei de combate à violência de gênero, a prever que o Estatuto do partido deve conter, entre outras, normas sobre prevenção, repressão e combate à violência política contra a mulher.

---

### Lei das Eleições

[Lei nº 9.504/97](#)

Por conta da [Lei nº 14.192/21](#), a Lei das Eleições passou a determinar que independentemente da veiculação de propaganda eleitoral gratuita no horário, é facultada a transmissão por emissora de rádio ou televisão de debates sobre as eleições majoritária ou proporcional, assegurada a participação de candidatos dos partidos com representação no Congresso Nacional de, no mínimo, cinco parlamentares, e facultada a dos demais, observado, entre outros aspectos, que nas eleições proporcionais, os debates poderão desdobrar-se em mais de um dia e deverão ser organizados de modo que assegurem a presença de número equivalente de candidatos de todos os partidos que concorrem a um mesmo cargo eletivo, respeitada a proporção de homens e mulheres estabelecida no § 3º do art. 10 da Lei das Eleições.

---

### Código Penal

[Decreto](#)

[Lei nº 2.848/1940](#)

A [Lei 14.197/2021](#) (crimes contra o Estado Democrático de Direito) inseriu o art. 359-P no Código Penal:

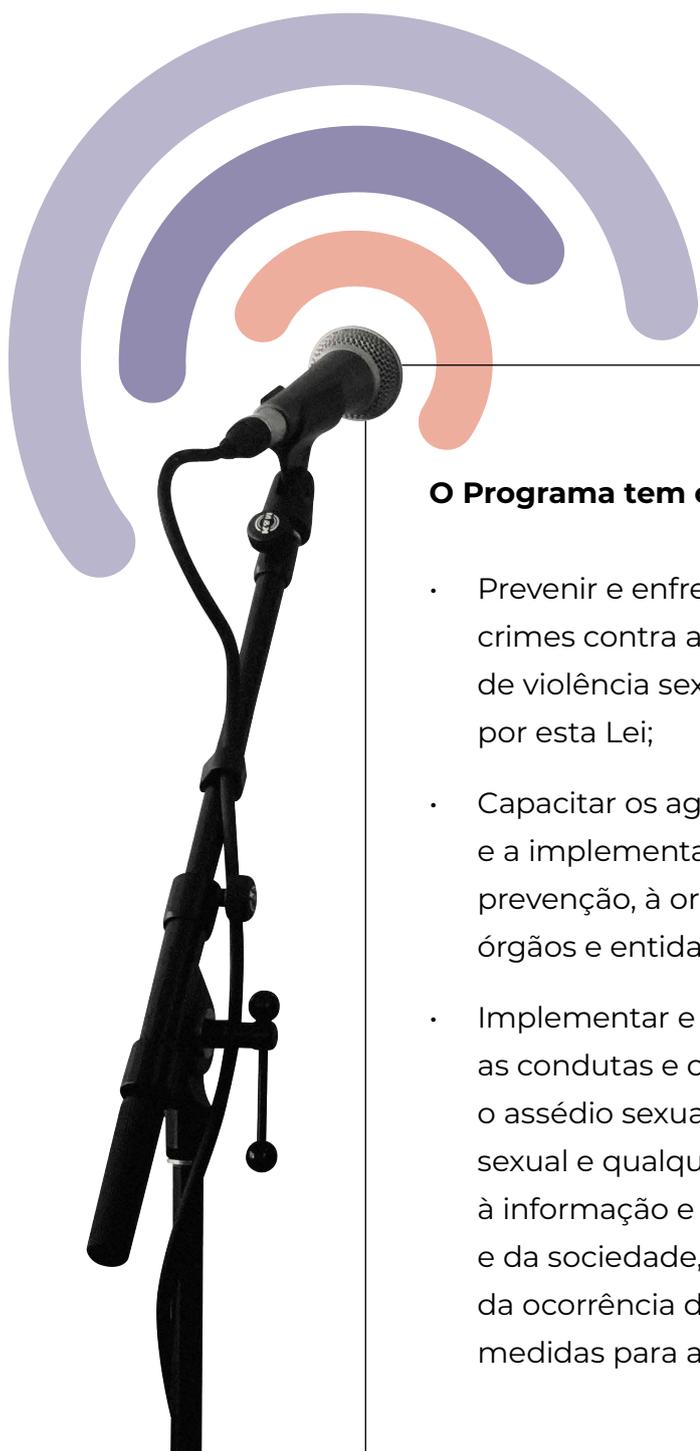
#### **Violência política**

Art. 359-P. Restringir, impedir ou dificultar, com emprego de violência física, sexual ou psicológica, o exercício de direitos políticos a qualquer pessoa em razão de seu sexo, raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional:

**Pena** – reclusão, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

**Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal**

Lei nº 14.540/23



**O Programa tem como objetivos:**

- Prevenir e enfrentar a prática do assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e de todas as formas de violência sexual nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;
- Capacitar os agentes públicos para o desenvolvimento e a implementação de ações destinadas à discussão, à prevenção, à orientação e à solução do problema nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;
- Implementar e disseminar campanhas educativas sobre as condutas e os comportamentos que caracterizam o assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e qualquer forma de violência sexual, com vistas à informação e à conscientização dos agentes públicos e da sociedade, de modo a possibilitar a identificação da ocorrência de condutas ilícitas e a rápida adoção de medidas para a sua repressão.

A lei determina que qualquer pessoa que tiver conhecimento da prática de assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual, ou de qualquer forma de violência sexual, tenha o dever legal de denunciá-las e de colaborar com os procedimentos administrativos internos e externos, além de prever a investigação e punição de retaliação contra vítimas, testemunhas e pessoas que atuam na apuração.

Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei elaborarão ações e estratégias destinadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e de todas as formas de violência sexual.

## 6.2 Fala.BR

Lançado em 2019, o Fala.BR é uma plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação destinada a pedidos de acesso à informação, denúncias, elogios, reclamações, solicitações ou sugestões.

A Plataforma recebe e encaminha, para a ouvidoria do órgão, instituição ou entidade relacionada às partes envolvidas, as manifestações imputadas por servidoras/es públicas/os, bem como por cidadãos. Um amplo [Perguntas e Respostas](#) está disponível para acesso.

Os usuários da plataforma podem enfrentar, porém, a falta de uniformização de atuação das ouvidorias pertencentes ao Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal - SisOuv.

## 6.3 Guia Lilás

Em março de 2023 a Controladoria-Geral da União (CGU) lançou o [Guia Lilás](#), um instrumento que integra a Política de Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação no Poder Executivo Federal, coordenada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Este Guia traz definições sobre assédio moral e sexual, discriminações e um protocolo de denúncias.

### **O protocolo orienta sobre:**

- Como realizar as denúncias;
- Quais informações devem, preferencialmente, serem imputadas na denúncia (relatar com o máximo de detalhes a situação de assédio ou discriminação e apresentar, sempre que possível, provas como mensagens, vídeos, gravações, bilhetes, entre outras. Caso o assédio ocorra na presença de outras pessoas, também é importante registrar datas e testemunhas, para que estas, porventura, sejam ouvidas no âmbito da apuração);
- Quem pode denunciar;
- Quem pode ser denunciado;
- O que acontece após o registro da denúncia;
- Quais os passos e prazos esperados desde o registro da denúncia?;
- O que fazer em caso de retaliação.

## **6.4 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**

### **Resolução nº 351 de 28/10/2020**

Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.

A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, a fim de promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário, aplica-se a todas as condutas de assédio e discriminação no âmbito das relações socioprofissionais e da organização do trabalho no Poder Judiciário, praticadas por qualquer meio, inclusive aquelas contra estagiários(as), aprendizes, voluntários(as), terceirizados(as) e quaisquer outros prestadores(as) de serviços, independentemente do vínculo jurídico mantido. A resolução traz definições e princípios, como os da não discriminação e respeito à diversidade, do reconhecimento do valor social do trabalho,

da valorização da subjetividade, da vivência, da autonomia e das competências do trabalhador, da primazia da abordagem preventiva e da responsabilidade e proatividade institucional.

Um ponto de destaque desta resolução é a determinação de que os órgãos do Poder Judiciário manterão canal permanente, preferencialmente nas respectivas áreas de gestão de pessoas, de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho. É bastante comum que as normativas sejam voltadas apenas para denúncia, em uma perspectiva punitivista, sendo baixa a atenção à perspectiva de acolhimento e reparação para as pessoas atingidas ou potencialmente atingidas por violações.

### **Provimento nº 147 de 04/07/2023**

Dispõe sobre a política permanente de enfrentamento a todas as formas de violência contra a mulher, no âmbito das atribuições da Corregedoria Nacional de Justiça; adota protocolo específico para o atendimento a vítimas e recebimento de denúncias de violência contra a mulher envolvendo magistrados, servidores do Poder Judiciário, notários e registradores; cria canal simplificado de acesso a vítimas de violência contra a mulher na Corregedoria Nacional de Justiça e dá outras providências.

Esse provimento é norteado por princípios inovadores e vanguardistas no serviço público brasileiro, tais como:

- Eliminação de todas as noções preconcebidas e estereotipadas sobre as respostas esperadas da mulher à violência sofrida e sobre o padrão de prova exigido para sustentar a ocorrência da agressão;
- Acesso desburocratizado da vítima aos procedimentos de competência da Corregedoria Nacional de Justiça e atendimento humanizado condizente com as condições peculiares da mulher em situação de violência;
- Não revitimização da ofendida, evitando-se sucessivas inquirições sobre o mesmo fato, bem como questionamentos desnecessários sobre sua vida privada;

- Enfrentamento da subnotificação dos casos de violência contra a mulher quando a apuração se inserir na competência da Corregedoria Nacional de Justiça, o que impõe ampla publicidade dos canais de acesso disponíveis à vítima e das diversas redes de proteção à mulher.

O provimento prevê que as representações por violência contra a mulher recebidas pela Corregedoria Nacional de Justiça receberão tratamento específico conforme protocolo de julgamento com perspectiva de gênero com a adoção, entre outras, das seguintes diretrizes:

- Não será exigida prova pré-constituída dos fatos alegados como requisito de procedibilidade da representação;
- O procedimento poderá ser integralmente instruído no âmbito da Corregedoria Nacional de Justiça, com colheita de documentos, arquivos e oitiva de testemunhas indicadas pela representante e demais interessados;
- A representante será sempre indagada se deseja ser ouvida previamente, de preferência, por uma juíza auxiliar da Corregedoria Nacional de Justiça, para reportar os fatos com maior detalhamento;
- Em caso de necessidade e concordância da vítima, esta poderá ser encaminhada a atendimento de apoio psicossocial oferecido por um órgão judicial de sua preferência, que poderá elaborar estudo a respeito da dinâmica de violência à que estiver exposta, dos riscos porventura ainda existentes e de quaisquer outros aspectos relevantes à compreensão dos fatos alegados;
- Instaurado procedimento a partir do formulário, constará na autuação a Corregedoria Nacional de Justiça como requerente, com imputação de sigilo em todos os casos.

### **Resolução nº 492 de 17/03/2023**

Estabelece, para adoção de Perspectiva de Gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do protocolo, institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas, relacionada a direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional, e cria o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.

Após a condenação do Brasil pela Corte Interamericana de Direitos Humanos (Corte IDH) no caso *Márcia Barbosa de Souza e outros vs. Brasil*, o CNJ criou, em 2021, o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. O Protocolo é resultado do Grupo de Trabalho instituído pela Portaria CNJ n. 27, de 2 de fevereiro de 2021, a qual foi revogada após a entrega do GT.

Para garantir que o Protocolo seja efetivamente aplicado em todos os tribunais nacionais, a Resolução CNJ 492/2023 criou o **Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário**, em caráter nacional e permanente, o qual deverá:

- Acompanhar o cumprimento da Resolução;
- Elaborar estudos e propor medidas concretas de aperfeiçoamento do sistema de justiça quanto às causas que envolvam direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional;
- Organizar fóruns permanentes anuais de sensibilização sobre o julgamento com perspectiva de gênero nos órgãos do Poder Judiciário, com a participação de outros segmentos do poder público e da sociedade civil, para a discussão de temas relacionados com as atividades do Comitê;
- Realizar cooperação interinstitucional, dentro dos limites de sua finalidade, com entidades de natureza jurídica e social do país e do exterior que atuam na referida temática;

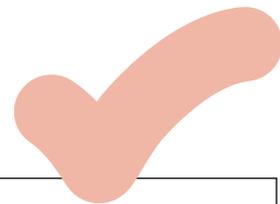
- Realizar reuniões periódicas ordinárias, ou extraordinárias, sempre que for necessário, para a condução dos trabalhos do Comitê;
- Solicitar a cooperação judicial com tribunais e outras instituições;
- Participar de eventos promovidos por entes públicos ou entidades privadas sobre temas relacionados aos objetivos do Comitê;

A constituição deste Comitê se deu pela Portaria CNJ n. 329/2023.

Além disso, o CNJ também criou o Banco de Sentenças e Decisões com aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, o qual já conta com mais de 3000 sentenças e decisões que aplicaram o Protocolo. O banco pode ser consultado por quaisquer pessoas e é uma excelente fonte de conhecimento para magistradas e magistrados de todo o país, além de uma fonte de pesquisa e estudo para juristas e pesquisadores.

Em linhas gerais, o CNJ é uma excelente inspiração para os demais entes, órgãos e instituições da administração pública na medida em que inova ao criar instância de acolhimento, ao contar com princípios em suas normas que rompem com estereótipos de gênero e ao criar uma instância de acompanhamento, capacitação implementação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero.

# Recomendações



## **A. Criação e/ou fortalecimento de programas de sensibilização e formação contra a prática de assédio moral, físico e sexual no serviço público**

- Garantir inclusão de formações antiassédio e antidiscriminação nos cursos de formação de ingresso de servidores;
- Garantir participação obrigatória da chefia e lideranças em cursos presenciais, wde pequenas turmas, de educação antiassédio, seguida de mentoria antiassédio;
- Ampliar participação de homens que ocupam cargos de alta liderança nas formações sobre o combate ao assédio, e buscar ter a participação de Ministros e do Presidente da República nessas formações;
- Utilizar portais educacionais, como o da ENAP, para formação antiassédio e antiviolaência baseada no gênero;
- Educar mulheres quanto aos assédios e violências das quais podem ser alvo, bem como sobre liderança abusiva;
- Educar lideranças e pares para ouvir relatos de forma fundamentada contra trauma.

## **B. Criação e/ou fortalecimento da existência de Programas estruturados de combate ao assédio na administração pública**

- Criar e implementar política efetiva de consequências, com responsabilização direta da chefia e liderança pelas práticas hostis ocorridas em sua gestão;
- Institucionalizar comitês internos para promoção da diversidade, equidade e inclusão.

**C. Criação e/ou fortalecimento de protocolos institucionais sob responsabilidade das Controladorias e/ou Ouvidorias dos órgãos públicos de acolhimento, recebimento e tratamento de denúncias**

- Elaborar e/ou fortalecer protocolos que garantam centralidade da pessoa relatante, fundamentação contra traumas, justiça e equidade;
- Formalizar e divulgar no protocolo o fluxo de apuração de denúncias, com informações sobre (I) área responsável pela apuração, (II) passos da apuração, (III) prazos, (IV) como e quando acompanhar o processo de denúncia, (V) pessoas tomadoras de decisão após a apuração;
- Construir espaços físicos e digitais adequados para denúncias e acolhimento;
- Implementar canal único de denúncia pelos órgãos responsáveis, com roteiro e /ou formulário pré-estabelecidos de registro de denúncias;
- Formalizar no protocolo o princípio da tolerância zero a violações, do direito à denúncia anônima, da não perseguição e não retaliação, e da vedação à quebra de sigilo e confidencialidade pelas pessoas responsáveis pela apuração e/ou tomada de decisão, sob pena de aplicação de medidas disciplinares;
- Garantir a perspectiva interseccional de gênero e raça no Protocolo.

**D. Criação e/ou fortalecimento de programas de sensibilização e formação para pessoas que são responsáveis por diferentes etapas dos protocolos de acolhimento a vítimas de assédio**

- Ofertar formação continuada para as pessoas servidoras que trabalham na recepção de denúncias;
- Ofertar formação com qualidade e tempo adequado para pessoas servidoras que atuam nas investigações e deliberações;
- Ofertar formação de equipes multidisciplinares e diversas (pessoas psicólogas, assistentes sociais, médicas, juristas etc.), com enfoque na presença de mulheres, pessoas LGBTQIAP+ e pessoas negras, para realização do acolhimento;
- Ofertar formação continuada em escuta ativa e efeitos do trauma para a equipe de acolhimento.

**E. Criação e/ou fortalecimento de comissões técnicas especializadas e permanentes de investigação e deliberação de casos de assédio na administração pública**

- Garantir que denúncias feitas por mulheres, pessoas LGBTQIAP+, pessoas negras e indígenas sejam recepcionadas e/ou tratadas por pessoas que compartilham as mesmas características;
- Garantir que a comissão investigadora seja externa à área da pessoa denunciante;
- Criar e manter comissões permanentes de investigação e deliberação ao invés da criação de comissões para cada caso como forma de garantir a presença de pessoas formadas para atuarem na investigação e deliberação;
- Garantir remuneração para a atuação nas comissões de investigação e deliberação;
- Garantir envolvimento de sindicatos e associações como entes de acolhimento credenciados junto ao poder público.

**F. Implementação de ações efetivas de comunicação e divulgação sobre o tema de assédio moral, físico e sexual na administração pública**

- Criar e divulgar de forma ampla canal de acolhimento para apoio institucional (respostas a dúvidas sobre denúncia e apuração), psicológico, médico e social, bem como de proteção contra perseguição e/ou retaliação, o que pode ser acessado antes, durante e após a denúncia e/ou apuração;
- Difundir informações sobre os efeitos do trauma causado por más condutas sexuais, assédio moral e violência política de gênero com objetivo de apoiar as pessoas que se reconhecerem nesta situação.

**G. Atualização da Lei nº 8.112/1990 para conceitos e definições de assédio moral e más condutas no serviço público**

**H. Criação de projeto de lei integral de proteção às mulheres em situação de violência de gênero**

quadro síntese das

# recomen- dações

4

<b>Recomendações para acesso</b>	<b>complexidade</b>	<b>impacto</b>
<b>1.</b> Realização de campanha de opinião pública sobre ações afirmativas, como foco em mulheres no serviço público.	Baixa	Alto
<b>2.</b> Proposição de projeto de lei que inclua a perspectiva de gênero na Lei de Concursos Públicos.	Alta	Alto
<b>3.</b> Promoção de ações que apoiem a preparação de mulheres para concursos públicos.	Média	Baixo
<b>4.</b> Revisão dos processos de avaliação e conteúdos de concursos públicos.	Média	Médio
<b>5.</b> Orientação e apoio na implementação de ações afirmativas em governos subnacionais.	Baixa	Médio
<b>6.</b> Elaboração de plataforma com repositório de dados, decisões judiciais e boas práticas para promoção do acesso, ascensão e permanência de mulheres na administração pública.	Baixa	Médio
<b>7.</b> Implementação de mecanismos de monitoramento, avaliação e accountability da presença e situação de mulheres nos órgãos públicos brasileiros.	Alta	Médio

<b>Recomendações para ascensão</b>	<b>complexidade</b>	<b>impacto</b>
<b>1.</b> Aprovação de política afirmativa de paridade de gênero e raça nos cargos de liderança no serviço público.	Alta	Alto
<b>2.</b> Aprovação de legislação que regule a priorização de mulheres na progressão funcional e favoreça a aceleração de suas carreiras.	Alta	Alto
<b>3.</b> Criação e/ou fortalecimento de redes de mulheres no serviço público.	Baixa	Médio
<b>4.</b> Coleta de dados e evidências sobre o impacto do patrocínio na carreira de mulheres no serviço público e implementar ações que incentivem o patrocínio para ascensão de mulheres no serviço público.	Média	Alto
<b>5.</b> Fomento a espaços de network institucionais para construção de relações.	Média	Alto
<b>6.</b> Criação e/ou fortalecimento de programas de mentoria para mulheres no serviço público.	Baixa	Alto
<b>7.</b> Fomento a ações para mulheres que não são líderes, mas que tenham esse objetivo de carreira no setor público.	Baixa	Médio
<b>8.</b> Criação e/ou fortalecimento de mecanismos de corresponsabilização dos homens que atuam no serviço público para fomento à presença, permanência e ascensão de mulheres nos órgãos da administração pública, com visão interseccional de raça.	Alta	Baixo
<b>9.</b> Criação e/ou fortalecimento de mecanismos de corresponsabilização institucional dos órgãos da administração pública para fomento da presença, permanência e ascensão de mulheres nos órgãos da administração pública, com visão interseccional de raça.	Alta	Baixo

<b>Recomendações para permanência</b>	<b>complexidade</b>	<b>impacto</b>
Estrutura do trabalho e cuidado		
1. Inclusão de perspectiva de gênero no desenho e implementação do Programa de Gestão por Desempenho do Governo Federal, inspirando órgãos subnacionais.	Alta	Alto
2. Aprovação de legislação de aplicação nacional que aumente o tamanho da licença paternidade.	Alta	Médio
3. Criação e/ou fortalecimento de políticas que possibilitem licenças específicas para pessoas que são responsáveis pelo cuidado de outras pessoas (pessoas idosas, com deficiência, crianças etc.).	Alta	Médio
4. Implementação de ações formativas para servidores públicos homens sobre responsabilidade de cuidado e igualdade de gênero.	Baixa	Baixo
5. Criação e/ou fortalecimento de programas que incentivem a criação de espaços e ações de acolhimento físico e mental para mulheres em seus diferentes momentos no ciclo de cuidado.	Média	Médio
6. Inclusão da perspectiva de gênero no ciclo laboral das carreiras e no serviço público.	Alta	Baixo

<b>Recomendações para permanência</b>	<b>complexidade</b>	<b>impacto</b>
Prevenção de violência e assédio		
<b>1.</b> Criação e/ou fortalecimento de programas de sensibilização e formação contra a prática de assédio moral, físico e sexual no serviço público.	Baixa	Alto
<b>2.</b> Criação e/ou fortalecimento da existência de programas estruturados de combate ao assédio na administração pública.	Média	Médio
<b>3.</b> Criação e/ou fortalecimento de protocolo institucionais sob responsabilidade das Controladorias e/ou Ouvidorias dos órgãos públicos de acolhimento, recebimento e tratamento de denúncias.	Média	Médio
<b>4.</b> Criação e/ou fortalecimento de programas de sensibilização e formação para pessoas que são responsáveis por diferentes etapas dos protocolos de acolhimento à vítimas de assédio.	Baixa	Médio
<b>5.</b> Criação e/ou fortalecimento de comissões técnicas especializadas e permanentes de investigação e deliberação de casos de assédio na administração pública.	Média	Médio
<b>6.</b> Implementação de ações efetivas de comunicação e divulgação sobre o tema de assédio moral, físico e sexual na administração pública.	Média	Alto
<b>7.</b> Atualização da Lei 8.112/1990 para conceitos e definições de assédio moral e más condutas no serviço público.	Alta	Alto
<b>8.</b> Incidência na criação do projeto de lei integral de proteção às mulheres em situação de violência de gênero.	Alta	Alto

# referên- cias bibli- ográficas

5

BANDEIRA,  
KAROLINI.

**Cotistas tem desempenho melhor do que não cotistas em universidades aponta censo.** O Globo, Brasília, 04 out. 2024.  
<https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2024/10/03/cotistas-tem-desempenho-melhor-do-que-nao-cotistas-em-universidades-aponta-censo.ghtml>

BAUTISTA,  
SANDRA NARANJO

**Mulheres Líderes no setor público da América Latina e Caribe, Banco Interamericano de Desenvolvimento.** Divisão de Inovação para Servir o Cidadão. (BAUTISTA, 2022).  
<https://publications.iadb.org/pt/publications/portuguese/viewer/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf>

BELL, KATRINA;  
HEWERDINE,  
JENNIFER

**Creating a community of learners:** affinity groups and informal graduate writing support. In: **Praxis: A Writing Center Journal** · Vol 14, No 1 (2016).  
<https://repositories.lib.utexas.edu/server/api/core/bitstreams/7da07993-0ad9-4ec8-bd8f-ef5f883b78cd/content>

BERGMANN, B.

**In defense of affirmative action.** New York: BasicBooks, 1996.

BRASIL, GOVERNO  
FEDERAL

**Atualização Anual do Observatório de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** (BRASIL, 2023).  
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/arquivos/RLPLiderancaGenerov.20230328.pdf> (Acesso em 24 jun. 2024).

BUARQUE DE  
ALMEIDA, HELOÍSA

**Gênero e Poder nas Organizações.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

BUCCI, MARIA  
PAULA DALLARI

As ações afirmativas no Supremo Tribunal Federal: conexões entre direito e política na difícil promoção da equidade racial no Brasil. A&C – **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 21, n. 83, p. 51-74, jan./mar. 2021.

CAMPO DE  
PÚBLICAS

**Revista Campo de Públicas** – Dossiê especial: Diversidade na Gestão Pública organização: Movimento Pessoas à Frente e Revista João Pinheiro. Fundação João Pinheiro, Escola de Governo, v.1, n.1 (jan./jun. 2022). Belo Horizonte: FJP, 2022.

CAMPOS, LUIZ  
AUGUSTO;  
RIBEIRO, JHENIFFER;  
NUNES MATHEUS

**Desigualdades de Raça e Gênero no Secretariado Estadual. Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa.**

<https://gemaa.iesp.uerj.br/infografico/desigualdades-de-raca-e-genero-no-secretariado-estadual/> (Acesso em 24 jun. 2024).

CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA

**Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero** 2021.

Brasília: Conselho Nacional de Justiça - CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM, 2021, p.132.

DINIZ,  
ANA ET AL

**Nota Técnica:** Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal.

<https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf> (Acesso em 24 jun. 2024).

DOBBIN,  
FRANK; KALEV,  
ALEXANDRA

**Getting to Diversity:** What Works and What Doesn't, Belknap Press: Harvard University Press, 2022.

DRATOVSKY,  
LUANA;  
VILHENA, RENATA

**A maternidade e as políticas de pessoas no serviço público (2024).**

<https://www.nexojornal.com.br/a-maternidade-e-as-politicas-de-pessoas-no-servico-publico>

EBY, LILLIAN T.  
ET AL

**Does mentoring matter?:** A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. Journal of Vocational Behavior, Volume 72, Issue 2, 2008, pp. 254-267.

ENAP

**Novas Formas de Cuidar:** Referencial sobre o tema da Semana de Inovação 2024 (ENAP, 2024).

<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7917/6/Referencial%20sobre%20o%20tema%20-%20Novas%20Formas%20de%20Cuidar%20-%20SI%202024%20%282%29.pdf>

FERNANDEZ,  
MICHELLE;  
MARQUES, ANANDA

**Mulheres na liderança da burocracia federal:** desafios e dificuldades para ascensão na carreira. República, Rio de Janeiro, 14 de mai. 2024. (REPÚBLICA, 2024).

<https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-na-lideranca-da-burocracia-federal-desafios-e-dificuldades-para-ascensao-na-carreira/#:~:text=Os%20dados%20preliminares%20da%20pesquisa,-ao%20longo%20das%20suas%20carreiras> (Acesso em 17 set. 2024).

GALDEANO,  
LUANY

**Itamaraty adota pela primeira vez ação afirmativa para mulheres em concurso de diplomata.** Folha de S. Paulo, São Paulo, 06 ago. 2024. Mundo. (FOLHA, 2024).

<https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2024/08/itamaraty-adota-pela-1a-vez-acao-afirmativa-para-mulheres-em-concurso-de-diplomata.shtml#:~:text=Pela%20primeira%20vez%20na%20hist%C3%B3ria,para%20essa%20etapa%20sejam%20mulheres>

GALDEANO,  
LUANY

**Mães de adolescentes e crianças têm menos chances de chefiar no setor público.** Folha de S. Paulo, São Paulo, 10 mai. 2024. Mercado. (FOLHA, 2024-1).

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/05/maes-de-adolescentes-e-criancas-tem-menos-chances-de-ser-lider-no-setor-publico.shtml> (Acesso em 17 set. 2024).

GONZALEZ,  
LÉLIA

**Por um Feminismo Afro-Latino-Americano.** Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

HEWLETT, SYLVIA  
ANN ET AL

**The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling**". Center for Work-Life Policy, Harvard Business Review, Research Report, 2010.

INSTITUTO ALEIAS,  
ALZIRAS, FOZ  
E TRAVESSIA  
POLÍTICAS PÚBLICAS

**Censo da Secretárias Brasileiras: Mapeamento com o primeiro escalão dos governos subnacionais 2024.**

<https://www.censosecretarias.org/>

IPEA

**Atlas do Estado Brasileiro**

<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/> (Acesso em 13 nov. 2024).

LIGUORI, MAÍRA;  
LIMA, NANA

**THINK, EVA**, O que o Brasil perde quando mulheres mães saem do mercado de trabalho. Think Eva, 10 jun. 2024.

<https://thinkeva.com.br/custo-maternidade-brasil/>

MADUREIRA,  
DANIELE

**Trabalho invisível feminino vale ao menos 8,5% do PIB**, mostra pesquisa Folha de S. Paulo, São Paulo, 11 nov. 2023. Mercado.

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/11/trabalho-invisivel-feminino-vale-ao-menos-85-do-pib-mostra-pesquisa.shtml>

MALUF,  
SONIA

**Redes de Mujeres en América Latina: Un Estudio sobre Resiliencia y Empoderamiento.** Santiago: Editorial Universitaria, 2018.

MILTERSTEINER  
ET. AL

**Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** Cad. EBAPE.BR 18 (2) · Apr-Jun 2020.  
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/#>

MINISTÉRIO  
DO TRABALHO E  
DO EMPREGO

**1º Relatório de Transparência Salarial.**  
<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-lo-relatorio-de-transparencia-salarial>

MOEHLECKE,  
SABRINA

Ação Afirmativa: História e debates no Brasil. In: **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, pp. 197-217, novembro/2002.  
<https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/550/551>

PINHEIRO,  
LUANA

Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo Federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, Felix. G.; JUNIOR, José C. C. (Orgs.). **Trajetórias da burocracia na nova república**: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Ipea: 2023.  
<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12078> (Acesso em 24 jun. 2024)

PNUD  
BRASIL

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; ONU Mulheres, Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres; IDEA Internacional. **Projeto ATENEA — Brasil: Onde está o compromisso com as mulheres?**, (PNUD, 2020).  
<https://www.undp.org/pt/brazil/publications/projeto-atenea-brasil-onde-esta-o-compromisso-com-mulheres>



# Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO