



# Desenvolvimento de lideranças femininas dentro da administração pública

---

Aracy Fontes Tavares

*Pós-Graduação em Administração Pública*

Natalia Aguiar de Menezes Justini

*Professor Mediador*

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.147.7

## RESUMO

Este projeto apresenta uma proposta de criação de programa de capacitação de lideranças femininas na Administração Pública. A partir da observação das dificuldades enfrentadas pela autora enquanto gestora em uma empresa pública do governo federal, verificou-se a necessidade da criação de uma plataforma digital de educação corporativa, com a finalidade de promover equidade de acesso a postos gerenciais no âmbito de empresas e órgãos governamentais, sendo esta uma política pública de equidade de gênero e desenvolvimento social. Tal iniciativa converge com o compromisso do Governo Federal em cumprir a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis pactuados com os países membros da Organização das Nações Unidas. Espera-se possibilitar a ampliação de ocupação das lideranças femininas na Administração Pública, por meio de capacitação técnico-gerencial, com olhar holístico e focado também no autoconhecimento. A metodologia 5W2H foi utilizada para apresentação e estruturação do programa.

**Palavras-chave:** lideranças. Governo Federal. administração pública.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em setembro de 2015, 193 Estados Membros da Organização das Nações Unidas – ONU firmaram um ambicioso pacto universal com o intuito de erradicar a pobreza, a miséria e a fome, promovendo inclusão social, sustentabilidade ambiental e boa governança em todos os níveis, incluindo paz e segurança, ambicionando um mundo livre dos problemas atuais, como pobreza, miséria, fome, doença, violência, desigualdades, desemprego, degradação ambiental, esgotamento dos recursos naturais, entre outros. Deste pacto, surgiu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, que são um pacto global composto por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030 (IBGE, 2021).

Presse (2019) registrou que o relatório anual do Fórum Econômico Mundial, abrangendo 153 países e comparando indicadores de paridade entre homens e mulheres nas áreas de saúde, educação, trabalho e política, apresentou o Brasil na 92ª posição no ranking de desigualdade de gêneros entre os países integrantes do estudo em 2019 e, em se tratando apenas de mercado de trabalho, serão necessários 257 anos para atingir a igualdade de gêneros, caso continue o ritmo de busca de paridade atual, sem citar as outras áreas em que se evidenciam as desigualdades e violências de diversas formas sofridas pelas mulheres no país.

No Portal do IBGE (2021), os dados apresentados para o Brasil no Indicador 5.5.2 - Proporção de mulheres em posições gerenciais, na comparação por Sexo e Grupos de Idade, indicam que as funções gerenciais no Brasil são ocupadas em sua totalidade por 62,6% de homens contra 37,4% de mulheres. Quando observado o recorte racial nos dados apresentados, a discrepância se apresenta ainda mais severa, considerando que dentre o grupo citado de mulheres com funções gerenciais, 66,9% é de mulheres brancas, ao passo que apenas 31,1% destas mulheres são negras ou pardas.

Ainda pelo viés racial, Gravar *apud* Made/USP (2021) apontou que 26% da população adulta do país, correspondente a 32,7 milhões de mulheres negras, detêm apenas 14,3% da renda nacional, contrapondo com a cifra de 705 mil homens brancos, que representam 1% dos

mais ricos do país, representam apenas 0,56% da população adulta e possuem 15,3% de toda a renda do país.

Em 2019, o *McKinsey Global Institute* – MGI publicou relatório no qual Madgavkar *et al.* identificaram que entre 40 milhões e 160 milhões de mulheres poderão precisar de mudança de trabalho até 2030; considerando as barreiras e desafios já enfrentados pelas mulheres em todo o mundo, desde sempre, consideram que a ampliação na oferta e no suporte para desenvolvimento e qualificação acadêmica e profissional será essencial para que as mulheres consigam seguir adiante no novo cenário disruptivo que se desenha, inferindo quanto à importância do investimento público e privado em plataformas digitais de aprendizagem, sendo este um caminho possível para o desenvolvimento profissional e acadêmico feminino e sugerindo a concessão de subsídios governamentais para realização dos referidos treinamentos.

Em se tratando de Administração Pública, com base em todas essas informações, Rego (2020) apontou para a necessidade dos gestores públicos realizarem diagnóstico de perfil em seus locais de trabalho, observando: se o número de homens e mulheres corresponde à distribuição de gênero da sociedade brasileira (hoje composta de 51% de mulheres e 49% de homens); se a distribuição de gênero segue um padrão nos diferentes cargos na organização (e se conforme a hierarquia vai aumentando, o número de mulheres vai diminuindo); se há influência etária na distribuição dos cargos; se as mulheres negras e indígenas são tão representadas quanto mulheres brancas nos diferentes tipos de função; se há mulheres transexuais na organização; se a origem social influencia na distribuição do cenário identificado.

A reflexão sobre este referencial teórico ensejou um olhar voltado para a comunidade na qual a autora está inserida: uma empresa pública de pesquisa, subordinada ao Ministério de Minas e Energia, cujo quadro efetivo em setembro de 2021 era composto de 1.571 colaboradores, entre empregados efetivos ou não, cedidos ou em licença, distribuídos entre 574 mulheres e 997 homens, excluindo-se os estagiários e colaboradores terceirizados. A empresa é gerida por 5 diretores, dentre os quais há, atualmente, a primeira mulher a ocupar um cargo de diretoria ao longo dos 55 anos da Companhia. Dentro do quantitativo apresentado, 20% do quadro efetivo é distribuído em 317 cargos gerenciais e/ou em função de confiança, cuja ocupação feminina é de 40%. Pertencente ao Governo Federal, a empresa possui o Programa Pró-equidade de gênero, raça e diversidade, no qual reafirmou no ano de 2020 o compromisso brasileiro de cumprimento das metas da Agenda 2030, especificamente por meio das metas 5.5 (“Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”) e 16.7 (“Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.”) Pautadas em princípios, tais como a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, na remuneração, na ascensão e na permanência no emprego.

Ainda que a Administração Pública se proponha a garantir o acesso igualitário para homens e mulheres nas funções gerenciais, na prática isso não ocorre, pois estas necessitam de treinamentos e capacitações específicas, demandando tempo de dedicação além do tempo utilizado no expediente da rotina de trabalho diário.

Ribas (2021) registrou que, enquanto homens gastam em torno de 11 horas por semana com tarefas domésticas, as mulheres dedicam, em média, 21 horas semanais de trabalho doméstico e familiar, sendo esse tempo ainda maior quando há crianças com menos de 3 anos de

idade na família. Desta forma, é flagrante a discrepância do tempo disponível para capacitação acadêmica e profissional entre homens e mulheres.

Enquanto mulher e mãe, antes de se tornar administradora, a autora assumiu em 2010 um emprego público de nível médio, conquistado por meio de concurso público. No ano seguinte, aos 33 anos, por não dispor de rede de apoio familiar para o curso presencial, considerando o trabalho durante o dia e considerando que seu esposo, professor, trabalhava também à noite, optou por cursar a graduação em administração na modalidade 100% EAD. Durante o curso, por muitas vezes foi difícil seguir adiante com o estudo após o expediente de trabalho e cuidar dos filhos pequenos.

No final de 2017, logo após a finalização da graduação, aceitou o desafio de assumir uma das funções de confiança dentro da empresa, como Coordenadora Executiva no Setor de Benefícios do Departamento de Recursos Humanos, no qual já atuava operacionalmente, com excelência e domínio de todas as atividades do setor, desde 2011.

Mesmo que graduada, as habilidades e competências inerentes à gestão administrativa, de serviços e de pessoas ainda seguiam com a autora no plano teórico-generalista; a inexistência de um treinamento voltado à prática gerencial e de planejamento, especificamente no âmbito da própria Companhia, transformou a vivência gerencial em um grande desgaste no dia-a-dia, em função do grande nível de esforço envidado para domínio das atividades. O enorme volume de demandas do setor associado à equipe reduzida, seu altíssimo nível de comprometimento e autoexigência e o ambiente de tensão incessante trouxeram prejuízo físico, mental e emocional ao longo do período de quatro anos em que esteve à frente do setor.

## **APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA IDENTIFICADO**

Baseada nesta vivência e na observação de experiências semelhantes de outras mulheres na mesma empresa e, também, em outros órgãos e empresas públicas, a autora propõe a criação de um treinamento prévio e obrigatório para funções gerenciais com foco no desenvolvimento e manutenção de lideranças femininas na gestão pública, garantindo formação técnico-gerencial com vieses de prevenção e cuidado com a saúde física, mental e emocional, respeitando as peculiaridades femininas ligadas à ciclicidade hormonal, à produtividade incongruente e não-linear devido ao ciclo hormonal e ao autoconhecimento pleno que promova alívio nos níveis de autoexigência, permeando a delegação de tarefas de forma racional e efetiva e entendimento real dos limites de atendimento às demandas dos clientes, desde que garantindo o atendimento e o respeito às próprias necessidades físicas e psíquicas.

O norte para elaboração do projeto é o Indicador 5.5.2 - Proporção de mulheres em posições gerenciais da Agenda 2030, atentando aos pontos descritos no Portal do IBGE (2021), acerca de igualdade de gênero, garantia de participação plena e efetiva das mulheres, igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública e, ainda, tomando como indicador a proporção de mulheres em posições gerenciais.

Pretende-se a criação de uma plataforma digital de educação corporativa, com aulas

online e ao vivo, com periodicidade de 3 ou 4 vezes por semana, de 9h às 13h, obrigatoriamente durante o expediente laboral, considerando que se tratará de uma iniciativa da própria Administração Pública para capacitação de seu corpo funcional às funções gerenciais e à promoção de equidade de acesso a tais postos, por meio da disponibilização de uma ferramenta educacional que auxiliará à tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis, sendo esta uma política pública de equidade de gênero e desenvolvimento social.

Hryniewicz e Vianna (2018) identificaram que mulheres em posições gerenciais sofrem preconceitos decorrentes do simples fato de serem mulheres. Questões como maternidade e demandas da vida familiar acarretam dúvidas quanto à eficiência e disponibilidade das mulheres em exercer funções de liderança.

Intrinsecamente, segue a resistência à liderança da mulher, que é questionada e testada a todo tempo, sendo confrontada e comparada à liderança exercida por homens, muitas vezes considerados “líderes naturais” em papéis nos quais a mulher precisa de muito esforço para comprovar sua competência.

Além de toda a formação técnico-gerencial, a mulher precisa de suporte emocional e psicológico para transitar nas funções gerenciais sem adoecer com autoexigência ou se descaracterizar enquanto indivíduo e sem acreditar que precisa de ainda mais horas de trabalho para provar sua competência.

Atualmente, o Governo Federal já possui uma plataforma de ensino voltada para a formação e capacitação de agentes públicos, a Escola Virtual de Governo (EVG), disponível gratuitamente no sítio eletrônico da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que oferece soluções de inovação para instituições públicas por meio de projetos de cooperação. Parceira de diversas instituições nacionais e internacionais e embaixadas, possui a expertise necessária para disponibilizar a formação aqui idealizada.

A realização desta formação durante o expediente laboral evitará prejuízo social na jornada diária após o horário de trabalho. Além das disciplinas clássicas de formação gerencial, são indispensáveis a oferta das seguintes disciplinas: Autoconhecimento, *Design Thinking*, Diversidade e Inclusão, Empreendedorismo, Gestão da Mudança, Gestão de Conflitos, Gestão do tempo, Inovação, Inteligência Emocional, Mindfulness, Motivação e liderança, Negociação, Oratória, Poder e Influência e Qualidade de Vida, não excluindo outras disciplinas.

O acesso exclusivo para mulheres e obrigatoriedade de realização intrajornada de trabalho tem a função de reparação dos prejuízos sociais sofridos pelas mulheres ao logo dos tempos, haja vista sua sobrecarga de trabalho extra jornada laboral, conforme anteriormente sinalizado. Desta forma, vislumbra-se a disponibilidade real de ferramentas que promovam acesso a lideranças, mantendo-se saúde mental, física e emocional para as envolvidas no processo.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS/PREVISTOS

Com a implementação deste projeto no âmbito da empresa em que a autora está inserida, espera-se mitigar a desigualdade no preenchimento das funções gerenciais e/ou funções de confiança da Companhia, proporcionando condições técnico-gerenciais para as agentes públicas contempladas pelo projeto e auxiliando a empresa a realmente alcançar efetivamente seu

compromisso no atingimento das metas estratégicas ligadas às ODS 5 e 16.

Pode-se esperar que o desenvolvimento de lideranças femininas oportunize o desenvolvimento socioeconômico e familiar dessas mulheres de forma saudável e condizente com suas realidades. Observa-se que o conhecimento teórico, muitas vezes, se torna inócuo se não puder ser aprendido e visualizado de forma prática. Ainda que a teoria seja uma só, a vivência diária das rotinas de trabalho se diferencia entre empresas e órgãos da Administração Pública, fazendo com que profissionais experientes e com excelente embasamento prático e teórico, tenham dificuldade no seguimento das atividades gerenciais pelo fato de não terem recebido capacitação especializada para a realização de tarefas gerenciais e generalistas no âmbito específico de sua esfera de atuação.

O fato de o programa ser voltado exclusivamente para mulheres pode provocar, naturalmente, uma movimentação de contrariedade nas empresas contempladas pelo projeto no futuro, caso a massa de colaboradores não tenha ainda o olhar amadurecido e desperto para as questões de desigualdades de gênero e demais questões ligadas à desigualdade e preconceito de forma geral. É preciso que a comunidade envolvida tenha consciência coletiva e individual da discriminação estrutural sofrida pelas mulheres, brancas, negras, indígenas, lésbicas, travestis, transexuais e também as situadas em outras classificações minorizadas perante a comunidade laboral, pois só é possível promover ações de reparação e melhoria em ambientes que reconhecem a reprodução e perpetuação de preconceitos e segregações estruturais, ainda que de forma tácita e, teoricamente, inconscientes.

## APRESENTAÇÃO DO TEMPLATE (FRAMEWORK) COM A SÍNTESE DE SUA PROPOSTA

Este projeto foi idealizado com a utilização da metodologia 5W2H, considerando a proposta de motivar um plano de ação. Sendo um método, a ser utilizado em diversos momentos da vida cotidiana e profissional, devido à sua facilidade de auxiliar na tomada de decisão pela estrutura de “*checklist*”. A sigla 5W2H corresponde às iniciais, em inglês, de sete orientações que visam minimizar as dúvidas que possam surgir no decorrer de um projeto ou atividade, com o intuito de detalhar o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito e quanto vai custar para fazer.

A escolha por tal metodologia se deu pela facilidade de delimitar de forma eficaz as tarefas e respectivo acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples.

**Figura 1 – Framework 5W2H.**

METODOLOGIA: 5W2H	
PASSO	
<b>WHAT</b> – O que faremos?	Plataforma de educação corporativa online para formação holística de lideranças femininas na Administração Pública.
<b>WHY</b> – Por que faremos?	Para mitigar a desigualdade de gêneros no acesso aos cargos de liderança no âmbito da Administração Pública.
<b>WHERE</b> – Onde faremos?	Online, em empresas e órgãos públicos.
<b>WHO</b> – Quem fará?	Mulheres com perspectiva de assunção de cargos de liderança.
<b>WHEN</b> – Quando faremos?	No período anterior à nomeação para cargos de liderança.



<b>HOW</b> – Como faremos?	Plataforma de educação corporativa online, no período da manhã do expediente de trabalho.
<b>HOW MUCH</b> – Quanto vai custar?	Transferência de recursos entre entidades públicas.

Fonte: A autora.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL – CPRM. PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO, RAÇA E DIVERSIDADE - CPRM e os ODS, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: [https://rigeo.cprm.gov.br/bitstream/doc/21791/1/19\\_pro\\_equidade\\_outubro\\_ok.pdf](https://rigeo.cprm.gov.br/bitstream/doc/21791/1/19_pro_equidade_outubro_ok.pdf). E-book. 2020.

GRAVAS, Douglas. Desigualdade de gênero: 705 mil homens brancos têm renda maior que a de todas as 33 milhões de mulheres negras do Brasil. Centro de Pesquisa em Macroeconomia das Desigualdades da Universidade de São Paulo, 10 de dezembro de 2021. Folha de São Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/12/705-mil-homens-brancos-tem-rendamaior-que-a-de-todas-as-mulheres-negras.shtml>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Setembro de 2018. Caderno EBAPE.BR. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

IBGE. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 06 de outubro de 2021.

MADGAVKAR, Ana *et al.* O futuro das mulheres no mercado de trabalho: transições na era da automação. McKinsey Global Institute, relatório de 4 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/genderequality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation/pt-br>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

PRESSE, France. Desigualdade de gênero no trabalho só acabará daqui a 257 anos, aponta Fórum Econômico Mundial. G1 - Economia, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/12/17/desigualdade-de-genero-notrabalho-so-acabara-daqui-a-257-anos-aponta-forum-economico-mundial.ghtml>. Acesso em: 24 julho 2021.

REGO, Marina Macedo. Igualdade de Gênero na Administração Pública. Radar IBGESP, 2020. Disponível em: <http://www.radargov.broace.com/cont-exclusivo/igualdade-de-gênero-na-administração-publica/107>. Acesso em: 24 julho 2021.

RIBAS, Raphaela. Mulheres dedicam quase o dobro do tempo do que homens a tarefas do lar. O Globo Online. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/celina/mulheres-dedicam-quase-dobro-do-tempo-do-que-homens-tarefas-do-lar-24908717>. Acesso em 23/10/2021.