

Mulheres no Poder: Na prática, um inferno?

CAMILA DE MATTOS LIMA ANDRADE
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

LIZ RODRIGUES CERQUEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

IARA MARGARIDA DE SOUZA BARRETO

ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MULHERES NO PODER: na prática, um inferno?

Introdução

Era uma noite quente de 29 de novembro de 2023. As ruas do campus da centenária Faculdade Federal do Nordeste (FFN) pulsavam com a expectativa da mudança. Lívia e Lara, abraçadas em um círculo apertado de mãos femininas, aguardavam o resultado de uma eleição que prometia romper as barreiras do tempo, do gênero e da tradição. Naquele instante, elas carregavam nos ombros não apenas a esperança de suas colegas, mas também o peso histórico de serem as primeiras mulheres a ocuparem a Direção-Geral e Vice-Direção daquela instituição marcada por séculos de gestão masculina.

O anúncio da vitória ecoou como um grito libertador. Elas haviam conseguido. O sonho de uma gestão com protagonismo feminino parecia, enfim, ao alcance das mãos de Lívia e Lara.

Lívia e Lara são amigas e servidoras públicas de carreira em uma tradicional instituição de ensino na capital da região Nordeste do Brasil. Ambas solteiras e independentes, traçaram trajetórias profissionais permeadas por enfrentamentos diários ao machismo estrutural presente no serviço público. Suas carreiras foram marcadas por episódios de discriminação velada, objetificação da figura feminina, desqualificação técnica e isolamento institucional, mesmo possuindo currículos robustos e ampla experiência.

Após anos de atuação em cargos de gestão, decidiram romper com o status quo e lançaram-se como candidatas à Direção-Geral e Vice-Direção da instituição. Fizeram campanha incluindo como premissas o protagonismo feminino, defendendo uma equipe de gestão composta majoritariamente por mulheres, pautada em princípios de inclusão, representatividade e ruptura com o modelo patriarcal vigente, justamente por entenderem que é preciso ter mulheres em espaços de liderança e decisão para poder fazer acontecer as políticas voltadas para mulheres estudantes, servidoras e terceirizadas da instituição. Apesar das tensões e de muitos desafios, saíram vitoriosas em uma eleição histórica e acirrada.

A FFN é uma instituição pública de ensino centenária, localizada numa capital nordestina, com desafios socioeconômicos regionais e uma cultura organizacional historicamente masculina em seus níveis de gestão. Lívia gostaria de mudar esta realidade, não por militância, mas por convicção: acredita que é essencial ampliar as oportunidades para que as mulheres possam ocupar cargos de alto escalão, pois têm competência e qualificação para ocupar estes espaços.

Ainda na campanha eleitoral para o cargo de direção geral, Lívia já anunciava em seu plano de trabalho e nos diálogos com os estudantes, técnicos administrativos e docentes que sua gestão seria marcada pela defesa da inclusão, da equidade de gênero e pela valorização do capital humano da universidade. Sua decisão de nomear mulheres para cargos de liderança visava romper com padrões históricos e trazer novas perspectivas para a gestão, a partir das competências, conhecimentos, habilidades e experiências dessas mulheres.

Por isso, ao receber recusas de mulheres para assumir cargos de liderança — justamente quando tentava cumprir uma das principais propostas de sua campanha, a de promover uma gestão com maior presença feminina — Lívia sentiu cada recusa como um duro golpe em seu projeto. E agora, o que Lívia e Lara devem fazer: insistir em sua proposta diante das resistências ou repensar a estratégia para compor a equipe de liderança?

As protagonistas

Lívia, filha do sertão nordestino, formada em Engenharia Civil em tempos em que sequer havia banheiros femininos na faculdade, carregava a marca de quem rompeu cada barreira com sangue, suor e lágrimas. Em sua graduação em Engenharia havia 40 alunos, sendo apenas 3 mulheres, que, ao longo do curso, foram se separando até que Lívia ficou na

sala rodeada apenas por homens, sendo a única mulher. Ela conta que quando tinham aula no Núcleo de Inovação e Tecnologia só havia um banheiro, que era para uso masculino. O prédio era antigo e, após uma reforma, foi colocado um banheiro feminino, que só vivia trancado e Livia era uma das únicas que tinha a chave. A esta época, ela já fazia mestrado na mesma instituição. Este fato foi bastante simbólico na formação de Livia e na sua busca por representatividade feminina, tendo em vista que os locais por onde passou eram claramente concebidos para homens e não se cogitava a possibilidade de que mulheres poderiam ocupar. Além disso, professores demonstraram o tempo inteiro discordância com a presença feminina. Um deles chegou a dizer, abertamente, que a engenharia não era feita para mulheres e que faria com que elas desistissem do curso.

Lara, por sua vez, enfrentou também o olhar de desconfiança de homens ao longo de sua vida profissional e acadêmica, tendo sido vítima de assédio sexual. Ela relata episódios em que seu chefe orientou que ela fosse para uma reunião importante de vestido para que fosse possível “fechar negócio” a partir da sedução aos participantes e relatou ainda que, diversas vezes, se sentia muito mal com os olhares maliciosos que eram direcionados a ela em reuniões, preterindo a sua capacidade intelectual e a sua qualificação profissional. Em sua graduação em Administração, que foi feita nesta mesma Faculdade que hoje é servidora pública, um professor mandava diversas mensagens de texto a chamando para sair e, não satisfeito com as negativas da Lara, tentou beijá-la à força em um congresso da área, sendo interceptado pelos colegas dela que ali estavam. Em sua apresentação do mestrado, Lara relata que recebeu convite de um professor da banca para ser seu orientador de doutorado, alegando que havia gostado muito do seu trabalho, no entanto, apenas convidava Lara para reuniões em sua casa, sob pretexto de tomar um vinho enquanto dialogavam sobre o projeto.

Contudo, mesmo diante dos obstáculos, a trajetória acadêmica de ambas foi marcada pela excelência, culminando na aprovação em concurso público para docente da FFN, bem como no recebimento de diversos prêmios das suas respectivas áreas. Anos de dedicação ao ensino, pesquisa, extensão e gestão as levaram a um feito histórico: serem eleitas as primeiras diretora e vice-diretora mulheres da instituição.

O dilema

Primeiro foi Betânia, mãe de um filho com dificuldades de aprendizagem, que recusou a Pró-Reitoria de Ensino por não conseguir conciliar o cargo com as demandas do cuidado especializado. Betânia ficou muito sentida em não poder aceitar o cargo, porque precisa equilibrar as demandas da gestão acadêmica com o acompanhamento pedagógico especializado do filho e isso se tornaria um obstáculo significativo.

A prof^a Célia, na sequência, foi convidada por Livia e Lara para ocupar o cargo de Diretora de Pesquisa, cuja maior responsabilidade era impulsionar a produção científica da FFN. Célia é mãe de uma adolescente que enfrenta problemas de saúde mental e o seu marido trabalha como representante comercial e está quase sempre viajando a trabalho. As crises da filha frequentemente exigem sua presença e atenção, impactando sua disponibilidade para reuniões e prazos de projetos. Embora Célia tenha aceitado o convite e assumido o cargo de gestão, uma parceria com uma universidade estrangeira de ponta é oferecida à FFN, mas a necessidade de viagens frequentes de Célia gera preocupações sobre como se ausentar de casa, já que precisa focar em seu cuidado com a filha.

Por vezes, as mesmas mulheres que aceitaram o desafio de gerir e maternar, equilibrando estas duas funções, apresentam demandas conflitantes que inviabilizam atos de gestão. Certa vez, uma das gestoras estratégicas foi escalada com bastante antecedência para uma reunião com um deputado federal, tendo como pauta o repasse de recursos financeiros para a FFN através de emendas parlamentares que ele dispunha para alocar onde desejava. A busca destes recursos para a FFN representava condições de cobrir despesas de diversas

naturezas, dentre elas necessidades básicas do campus, já que o orçamento anual repassado pelo governo federal estava vindo com cortes, contingenciamento e, pior, em parcelas, comprometendo as ações de manutenção e até mesmo para honrar pagamentos com fornecedores.

Ocorre que este momento com o deputado tão esperado chegou e, faltando poucas horas para a reunião, uma das gestoras cuja presença era fundamental e estratégica, disse que não poderia comparecer porque aquele horário precisava buscar o filho na escola. E acrescentou dizendo, “será que não poderia marcar a reunião para mais cedo?”. Impactada e surpresa com esta fala, Lara ponderou que isto não era possível, pois a agenda do deputado era cheia de demandas e que, com muito esforço, conseguiu encaixar esta reunião. Por fim, a reunião ocorreu sem a presença dessa gestora, para frustração de Lara e Livia, que absorveram a demanda que não necessariamente era delas naquele momento.

Fato é que a realidade que se apresentou para Livia e Lara era muito mais complexa e desafiadora do que a projetada durante a campanha. Constataram a grande escassez de mulheres com perfil, disponibilidade ou interesse em assumir funções de gestão. Muitas servidoras, embora com muita qualidade técnica e interesse, enfrentavam limitações pessoais, especialmente relacionadas ao cuidado de filhos, o que comprometia sua produtividade e presença em turnos específicos, viagens, reuniões extraordinárias.

Um episódio emblemático ocorreu quando uma servidora foi convidada a assumir a coordenação de um setor estratégico, mas que tinha atuação no turno noturno. A servidora recusou o convite alegando que o cargo exigia disponibilidade em horários noturnos e neste horário ela precisava cuidar dos filhos. Ao ser informada de que, nesse caso, seria necessário buscar outra pessoa para assumir a função, respondeu em tom crítico:

"Vocês estão me descartando por ser mãe?"

A frase reverberou como um eco ensurdecedor nas paredes do gabinete. Livia e Lara encararam-se em silêncio. Não havia resposta fácil. Havia apenas o abismo do dilema.

O episódio impactou intensamente na equipe gestora, gerando reflexões dolorosas. Livia e Lara perceberam-se diante de um paradoxo: manter a promessa de uma gestão com maioria feminina, mesmo diante da sobrecarga que restava para elas, ou flexibilizar esse ideal em nome da sustentabilidade organizacional, admitindo homens nas funções estratégicas, ainda que contrarie o discurso que as levou ao poder?

Em reuniões internas, as duas gestoras desabafaram sobre o esgotamento físico e emocional que vivenciavam ao absorver lacunas operacionais deixadas pelas gestoras que não estavam dando conta das entregas, reuniões e viagens. Por não terem filhos e, supostamente, mais disponíveis, acabavam sendo convocadas a assumir funções que outras recusavam.

Durante uma das reuniões, Lara desabafou:

"Nosso sonho, na prática, virou um inferno. Descobrimos que colocar mulheres nos cargos de gestão é muito mais difícil do que imaginávamos. E, no fim, nos sentimos sobrecarregadas por sermos solteiras, sem filhos e, portanto, as únicas com disponibilidade total."

O desgaste emocional intensificou-se e ambas passaram a se questionar: Devemos insistir em seu compromisso com a gestão majoritariamente feminina, mesmo diante das limitações práticas? Como criar políticas inclusivas que respeitem as múltiplas realidades das mulheres, sem cair em injustiças ou sacrificar a eficiência institucional? Como proteger sua saúde física e emocional, evitando reproduzir ciclos de auto sacrifício tão impostos historicamente às mulheres?

Livia, então, em uma das reuniões, expressou o pensamento que lhe ocorreu:

– Lara, estive pensando... não vejo outra alternativa pra nós. Não podemos permanecer assim sobrecarregadas por questões ideológicas e teimosia em manter mulheres no comando nos sobrecarregando porque as escolhas individuais delas não é priorizar suas

carreiras. Precisamos ser práticas e racionais. Elas estão fazendo as escolhas delas. E eu, enquanto gestora, preciso fazer a minha, porque tenho uma Faculdade inteira para gerir e dar resultados. Temos que pensar em outras opções para ocupar cargos de chefias no alto escalão que, além da capacidade técnica, tenham disponibilidade de tempo e estejam dispostos no desenvolvimento de suas carreiras, ascensão profissional e novas experiências de liderança, ao invés de privilegiar suas demandas da maternidade, domésticas e sociais... ainda que estas pessoas sejam homens! Nesse momento, precisamos distribuir, equitativamente, tarefas e responsabilidades. Senão, quem vai adoecer somos nós duas.

– Nossa, Livia, estou impactada com seu posicionamento. Agora que temos uma oportunidade com a qual vínhamos sonhando há algum tempo, temos de corrigir distorções solidificadas há mais de um século em nossa instituição, dando oportunidade a mulheres ocuparem cargos de liderança, sobretudo na alta hierarquia e a gente simplesmente joga essa chance fora, nas primeiras dificuldades? Será que não existe nenhuma saída pra nós, além de reconhecer que as mulheres não conseguem abrir mão de seu papel maternal, da sua função doméstica, de cuidadora, em detrimento do desenvolvimento de sua carreira? - Retrucou Lara.

– Lara, é o ônus e bônus de quem ocupa cargos de liderança. São escolhas. Cada um prioriza o que deseja. Todos são livres. - Ponderou Livia novamente, insistindo que era o momento de uma “virada de chave” na gestão.

– Amiga, outra coisa que você não está considerando... a solução de convidar homens para assumir os cargos de liderança que as mulheres não estão dando conta pode ser um risco. Será que estes homens estão preparados para seguir ordens de mulheres? Como eles vão lidar com o fato de ter uma mulher no controle e comando? Eles vão se sentir confortáveis em ter uma mulher acima da escala hierárquica? Você está preparada para micro agressões, descredibilidade e comentários sutis, muitas vezes não intencionais de seus comandados homens? Já pensou nisso? Ai, ai... - Lara tentou mais uma vez fazer com que Livia se mantivesse firme no propósito inicial da gestão majoritariamente feminina.

Neste momento, um silêncio na sala. Olhos marejados de ambas. Como se passasse um filme na cabeça, com choro contido, Livia responde para Lara:

– Nesse momento, não vejo outra alternativa.

– Como assim, Livia? Claro que existe outra saída. Podemos criar uma creche aqui no campus, priorizando as vagas para as servidoras mulheres. Será revolucionário.

– Com qual dinheiro, Lara?

– Não temos, mas podemos conseguir. De que adianta dar oportunidade delas ocuparem estes cargos de poder sem dar à elas condições efetivas de permanecerem?

– Acorda, Lara. Não temos orçamento nem para itens básicos, devido aos sucessivos cortes do governo. Como justificar investimento em creche para servidoras em detrimento da manutenção do telhado do Ginásio, reforma no prédio dos laboratórios, compra de insumos para aulas práticas ou ampliação de salas de aula?

– Podemos fazer benchmarking, buscando identificar outras instituições de ensino que atravessaram este processo desafiador, quais os custos dessa implementação e saídas que eles encontraram... Precisamos incorporar essas boas práticas e aperfeiçoar nossa própria estrutura organizacional que, tradicionalmente, só exclui e discrimina as mulheres. Nada (ou quase nada) é feito no sentido de dar melhores estruturas da organização para elas. Só exigem que elas mudem e se moldem. E a instituição e a organização não podem mudar para melhor atendê-las aproveitando toda sua potencialidade?

– Aiiiiiii, amiga. Estou confusa. Outra coisa... no final das contas, ainda podemos ser interpretadas de forma equivocada como mulheres militantes que defendem uma bandeira que não é nossa, “contra os homens”.

Pausa para silêncio. E ambas falam a frase, juntas: “Muuuuuuuito pelo contrário!!!! Os homens são T-U-D-O de bom!”. Ambas riem e gargalham (essas são frases que elas

sempre falam quando saem para a baladas, barzinhos e festas, frequentemente, pois não abrem mão de uma boa farra e da paquera com os homens... costumam dizer que “são solteiras, mas não são sozinhas!”).

Neste momento, ambas encerram o papo, sem encaminhamentos.

E agora? O que Livia, como dirigente máxima da FFN, deve fazer? Qual a melhor decisão sobre os cargos de liderança em sua gestão?

NOTAS DE ENSINO

Mulheres no Poder: Na prática, um inferno?

Resumo do caso de ensino:

Livia e Lara assumem a direção da Faculdade Federal do Nordeste com o compromisso de promover mulheres a cargos estratégicos. No entanto, enfrentam um dilema ético-operacional ao lidar com a falta de mulheres disponíveis ou dispostas a assumir tais funções, muitas vezes devido à sobrecarga familiar. O caso, inspirado em fatos reais, aborda os desafios práticos da liderança feminina no contexto organizacional e convida à reflexão sobre clima organizacional, interseccionalidade e os limites entre ideal político e realidade institucional.

Palavras-chave: Liderança feminina; gestão de conflitos; cultura organizacional.

Temática:

Liderança Feminina nas Organizações

Setor de atividade:

Setor Público

Região:

Nordeste, Brasil

Objetivo de ensino:

Após a análise do caso, espera-se que os alunos consigam: refletir sobre dilemas éticos enfrentados por mulheres líderes, compreender desafios interseccionais de gênero, discutir limites de políticas afirmativas, avaliar práticas de gestão inclusiva, comportamentos que moldam a cultura organizacional. O caso pode ser aplicado na graduação e pós-graduação, em disciplinas que tratem da representatividade feminina em cargos de liderança e da responsabilidade institucional em conciliar vida profissional e familiar de forma equilibrada.

As fontes e os métodos de coleta:

O caso foi construído a partir de situações vivenciadas em instituições de ensino público do país. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com as protagonistas que ocupam cargos de gestão em uma instituição federal de ensino superior. Entretanto, a fim de preservar a identidade das personagens, foram criados nomes fictícios para todos os envolvidos para os cargos e para a instituição em questão. Ademais, os fatos narrados são reais e foram vividos pelas personagens.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina:

O caso contribui para disciplinas do curso de Administração como Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Administração Pública, Ética nas Organizações e Liderança.

Estimula reflexões sobre gestão inclusiva, políticas afirmativas, liderança feminina e interseccionalidade. É indicado para aprofundar debates sobre desafios enfrentados por mulheres em cargos estratégicos e a construção de ambientes organizacionais mais equitativos e eficazes, refletindo sobre outros temas enfrentados no contexto organizacional, tais como, síndrome da mulher forte, ciclos de autossacrifício e dilemas éticos.

Disciplinas sugeridas para uso do caso:

Administração Pública, Liderança e Desenvolvimento de Carreira, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Diversidade e Inclusão, Ética nas Organizações e Administração Geral.

Possíveis tarefas a propor aos alunos:

1. *Preparação para o debate e aprendizagem:* Inicialmente, sugere-se propor aos alunos uma preparação prévia, fora da aula, composta pela leitura prévia do caso e leitura orientada das referências sugeridas. Tal preparação poderá promover um debate mais produtivo quanto às questões propostas durante as atividades detalhadas no plano de aula a seguir.
2. *Estratégias de aprendizagem:* Sugere-se as seguintes questões a serem utilizadas para o debate, que se relacionam com o caso e trazem reflexões acerca do dilema ético apresentado, além de relacioná-las com outras referências sugeridas.

Questões para debate e aprendizagem:

- a. Quais os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como Livia e Lara, no setor público?
- b. Como o machismo estrutural e a interseccionalidade afetam a ascensão de mulheres a cargos de liderança?
- c. Quais as implicações da escassez de mulheres em cargos de gestão para a eficiência e representatividade institucional?
- d. Como as políticas afirmativas e a gestão inclusiva podem contribuir para mitigar esses desafios e promover a equidade de gênero?
- e. Qual o papel do autocuidado e da saúde emocional para mulheres em posições de liderança, considerando a sobrecarga e os desafios inerentes a esses cargos?

Respostas às questões para debate e aprendizagem com base em referências:

a) Quais os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como Livia e Lara, no setor público?

Ao explorar essa pergunta com os(as) estudantes, sugerimos que o(a) docente promova uma leitura analítica do caso de Livia e Lara, incentivando a identificação de desafios estruturais que afetam a ascensão feminina à liderança no setor público. A trajetória das protagonistas reflete uma realidade presente em muitas instituições brasileiras: mulheres que, mesmo altamente qualificadas, enfrentam obstáculos como a sub-representação em cargos estratégicos, cultura organizacional conservadora, machismo estrutural e dupla jornada.

Esses pontos são amplamente confirmados por diagnósticos recentes do Movimento Pessoas à Frente [1], que evidenciam a baixa presença feminina na alta gestão pública, mesmo com participação expressiva no funcionalismo. Diniz *et al.* [2] complementam mostrando a sobrecarga e a dificuldade de conciliação entre vida profissional e responsabilidades familiares. O caso permite abordar como essas barreiras não são apenas individuais, mas sistêmicas e demandam respostas institucionais comprometidas com a equidade.

Esses desafios são agravados pela falta de políticas e práticas inclusivas que considerem as múltiplas realidades das mulheres. A ausência de dados específicos sobre a participação feminina em diferentes níveis e áreas do serviço público, especialmente em esferas estaduais e municipais, dificulta a formulação de demandas concretas e a construção de ferramentas adequadas para a promoção da equidade de gênero [1].

b) Como o machismo estrutural e a interseccionalidade afetam a ascensão de mulheres a cargos de liderança?

O caso convida o(a) professor(a) a explorar com os(as) alunos(as) questões acerca do machismo estrutural que se apresenta nas sutilezas da desqualificação e na falta de apoio organizacional. Pode-se propor o exercício de identificar situações no caso em que essas dinâmicas se revelam. Além disso, o uso da lente interseccional (Crenshaw, 1991) é central para compreender por que nem todas as mulheres vivenciam os mesmos desafios

A interseccionalidade, por sua vez, reconhece que as experiências de discriminação não são homogêneas para todas as mulheres. Fatores como raça, etnia, classe social, orientação sexual e deficiência se cruzam com o gênero, criando camadas adicionais de desvantagem. Por exemplo, mulheres negras e indígenas enfrentam barreiras ainda maiores para ascender a cargos de liderança devido à combinação de machismo e racismo estrutural [3]. A pesquisa aponta que, embora o machismo seja um desafio para todas as mulheres, a intersecção com outras formas de opressão intensifica as dificuldades, resultando em menor representatividade e reconhecimento [1, 3].

O documento da ONU Mulheres [6] reforça essa perspectiva ao destacar que políticas de equidade devem considerar raça, maternidade, orientação sexual e deficiência. Souza [3], por sua vez, exemplifica como mulheres negras enfrentam maiores barreiras na alta liderança institucional. O caso ilustra com clareza como a combinação entre machismo e estruturas de exclusão interseccionais impõe desafios específicos à ascensão feminina.

c) Quais as implicações da escassez de mulheres em cargos de gestão para a eficiência e representatividade institucional?

Neste item, cabe destacar as implicações significativas tanto para a eficiência quanto para a representatividade institucional. Convém destacar aos estudantes que a baixa representatividade feminina não é apenas um problema de justiça social, mas também de eficiência e legitimidade institucional. O caso mostra que a escassez de mulheres dispostas ou com condições reais de ocupar cargos estratégicos compromete a continuidade de políticas igualitárias.

Quando as lideranças não refletem a diversidade da população que servem, há uma lacuna na compreensão e no atendimento das demandas de diferentes grupos, o que pode levar a políticas menos eficazes e inclusivas. Estudos indicam que a presença feminina em posições de liderança está associada a uma melhor performance organizacional e a uma maior inovação [5]. A diversidade de gênero nas equipes de gestão traz diferentes perspectivas, estilos de liderança e abordagens para a resolução de problemas, enriquecendo o processo decisório e aprimorando a eficiência. Além disso, a representatividade feminina em cargos de poder é crucial para a legitimidade e a confiança da população nas instituições. Quando os cidadãos se veem representados nas esferas de decisão, a confiança no governo aumenta, fortalecendo a democracia e a participação cívica [4].

A Fundação Lemann [4] destaca que a diversidade de gênero na liderança está associada a maior inovação, melhores resultados e políticas mais efetivas. A ausência de representatividade dificulta o reconhecimento institucional das demandas de gênero. O caso reforça a necessidade de mecanismos para assegurar que políticas de inclusão não dependam da excepcionalidade de indivíduos, mas se sustentem institucionalmente.

d) Como as políticas afirmativas e a gestão inclusiva podem contribuir para mitigar esses desafios e promover a equidade de gênero?

Essa questão é um excelente ponto de partida para o(a) docente trabalhar soluções práticas a partir do caso. Pergunte à turma: "O que Livia e Lara poderiam fazer de diferente para tornar sua gestão mais efetiva e sustentável?". O caso revela que políticas afirmativas, como a nomeação prioritária de mulheres, precisam estar acompanhadas de ações estruturais. As políticas afirmativas visam corrigir desigualdades históricas, garantindo o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres em posições de poder [1]. Isso inclui a revisão de condições de acesso a cargos e carreiras, programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças femininas, e a definição de metas para aumentar a representatividade feminina em todos os níveis hierárquicos [1, 6].

O relatório do Movimento Pessoas à Frente [1] sugere medidas como banco de talentos femininos, formação continuada e avaliação de impacto de gênero em políticas públicas. A experiência do programa do Tesouro Nacional e BB, em parceria com o INSPER [7], pode ser explorada como inspiração concreta de boa prática. A gestão inclusiva, como apontam Diniz *et al.* [2] e ONU Mulheres [6], exige práticas institucionais articuladas com as múltiplas realidades das mulheres.

Uma gestão inclusiva, por sua vez, vai além da simples representatividade numérica. Ela busca criar um ambiente de trabalho que valorize a diversidade, promova o respeito e ofereça suporte para que as mulheres possam prosperar em suas carreiras. Isso envolve a implementação de medidas que considerem as múltiplas realidades das mulheres, como a flexibilização de horários, o apoio à conciliação entre vida profissional e familiar, e o combate ao assédio e à violência no ambiente de trabalho [1]. Programas de mentoria e redes de apoio também são cruciais para o desenvolvimento e a retenção de talentos femininos [1].

Ao adotar essas abordagens, as instituições públicas podem não apenas aumentar a participação feminina em cargos de liderança, mas também colher os benefícios de uma força de trabalho mais diversa e engajada. A experiência de países e organizações que implementaram com sucesso essas políticas demonstra que é possível alcançar um equilíbrio de gênero em todos os níveis de gestão, resultando em um serviço público mais democrático e eficiente [7].

e) Qual o papel do autocuidado e da saúde emocional para mulheres em posições de liderança, considerando a sobrecarga e os desafios inerentes a esses cargos?

O caso oferece ao(a) professor(a) a oportunidade de introduzir o tema do autocuidado como elemento estratégico da sustentabilidade das lideranças femininas. Livia e Lara experimentam um nível de esgotamento emocional que ameaça a continuidade de sua proposta política.

A sobrecarga mental e emocional é uma realidade para muitas mulheres líderes, que frequentemente sacrificam o autocuidado em prol do crescimento na carreira e das responsabilidades profissionais e familiares [10]. No entanto, o autocuidado não deve ser visto como um luxo ou egoísmo, mas sim como uma necessidade para manter o equilíbrio emocional e mental, e para sustentar a resiliência em ambientes de alta pressão [11]. Ignorar a saúde emocional pode levar a consequências graves, como transtornos de ansiedade e depressão, que são mais prevalentes em mulheres devido à dupla jornada de trabalho e às pressões sociais [12]. Empresas e instituições que promovem a equidade e oferecem suporte para a saúde mental de suas colaboradoras contribuem não apenas para o bem-estar individual, mas também para a produtividade e a sustentabilidade organizacional [13].

Forbes Brasil [8] e o Movimento Mulher 360 [9] apresentam dados sobre a prevalência de burnout entre mulheres na liderança, atribuído a acúmulo de funções, ausência

de apoio e cobranças desiguais. Lorde (1988) defende o autocuidado como ato político, e a MIT Sloan Review [14] aponta o papel do lazer e da criatividade como formas de preservação da saúde mental. Essa discussão, pouco presente nos cursos de Administração, pode enriquecer sobremaneira o debate em sala.

Referências utilizadas para as respostas das questões para debate e aprendizagem:

[1] Movimento Pessoas à Frente. (2024). Mulheres no serviço público brasileiro: Recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança. Disponível em:

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>

[2] Diniz, A. et al. (2023). Nota Técnica: Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal. Movimento Pessoas à Frente. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>

[3] Souza, M. S. D. (2024). Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. Revista de Administração Contemporânea. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JQrSjgmkvYjKr4VRtJsyTCD/>

[4] Fundação Lemann. (2023). A equidade de gênero nas lideranças do setor público pode transformar a realidade do país. Disponível em: <https://fundacaoemann.org.br/noticias/a-equidade-de-genero-nas-liderancas-do-setor-publico-pode-transformar-a-realidade-do-pais/>

[5] Saraiva, J. S. (2025). Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a. Revista ABER. Disponível em: <https://revistaaber.org.br/rberu/article/download/1132/462>

[6] ONU Mulheres. (2025). Revisão de Políticas Públicas para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2025/02/Revisão-de-Políticas-Públicas-sobre-as-Mulheres-3-1.pdf>

[7] Governo do Brasil. (2025). BB, Tesouro Nacional e INSPER lançam programa de vanguarda para a liderança feminina na gestão pública. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pt/conteudos/gestao-e-negocios/bb-tesouro-e-insper-lancam-programa-para-formar-liderancas-femininas-em-financas-publicas>

[8] Forbes Brasil. (2025). Por que o burnout afeta mais as mulheres?. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/por-que-o-burnout-afeta-mais-as-mulheres/>

[9] Movimento Mulher 360. (2025). Burnout atinge 66% das mulheres na alta gestão. Disponível em: <https://jornaldobras.com.br/noticia/67718/mais-de-66-das-mulheres-na-alta-gestao-ja-apresentam-burnout-completo-revela-estudo-da-telavita>

[10] Diário de Pernambuco. (2025). Mulheres sacrificam autocuidado para crescer na carreira. Disponível em:

<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2025/03/mulheres-sacrificam-autocuidado-para-crescer-na-carreira.html>

[11] Mental Clean. (2025). Dia Internacional da Mulher: O desafio do multitasking e a importância do autocuidado. Disponível em: <https://mentalclean.com.br/dia-internacional-da-mulher-o-desafio-do-multitasking-e-a-importancia-do-autocuidado/#:~:text=O%20autocuidado%20se%20torna%20essencial.&text=A1%C3%A9m%20de%20reservar%20momentos%20espec%C3%ADficos,de%20for%C3%A7a%20e%20n%C3%A3o%20de%20fraqueza.>

[12] Desenvolve Leste. (2025). O impacto da dupla jornada de trabalho para as mulheres. Disponível em: <https://desenvolveleste.com.br/2025/02/10/mulheres/>

[13] Mundo RH. (2025). O peso invisível: como o ambiente de trabalho impacta a saúde mental das mulheres e o que as empresas podem fazer para mudar esse cenário . Disponível em:

<https://www.mundorh.com.br/o-peso-invisivel-como-o-ambiente-de-trabalho-impacta-a-saude-mental-das-mulheres-e-o-que-as-empresas-podem-fazer-para-mudar-esse-cenario/>

[14] MIT Sloan Review Brasil. (2025). Além da produtividade: o papel dos hobbies na saúde mental e no potencial criativo das mulheres. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/alem-da-produtividade-o-papel-dos-hobbies-na-saude-mental-e-no-potencial-criativo-das-mulheres/>

Possível organização da aula para uso do caso:

Propõe-se um plano de ensino para uma com duração de 90 minutos:

1. Introdução (15 minutos): Apresentação breve do caso pelas alunas e alunos (resumo); Contextualização histórica sobre liderança feminina no setor público brasileiro.
2. Aquecimento (15 minutos): Exibição do vídeo "Por que precisamos falar sobre Igualdade de Gênero" (TEDx Talks - disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Df-hUjU3w5c>); Debate inicial: Quais as barreiras invisíveis que o vídeo e o caso apresentam?
3. Discussão guiada (40 minutos): Divisão em grupos para debater as questões propostas, utilizando as referências indicadas; grupos compartilham reflexões no plenário; discussão conduzida pelo professor(a) para aprofundar as tensões éticas, políticas, operacionais e emocionais envolvidas no caso; ênfase na liderança adaptativa (Heifetz), interseccionalidade (Crenshaw) e autocuidado político (Lorde).
4. Conclusão e Síntese (20 minutos): Debate em plenário sobre como construir políticas afirmativas flexíveis e sensíveis ao contexto; Encerramento com a provocação: "Que políticas públicas e institucionais podemos construir que sejam realistas, acolhedoras e sustentáveis para lideranças femininas?"
5. Proposta de Avaliação Formativa: Relato Reflexivo Individual - Nos dias seguintes, cada aluno deverá elaborar um texto crítico (até 2 páginas), a ser entregue num prazo estipulado pelo professor, refletindo sobre o(s) dilema(s) do caso; lições aprendidas; propostas práticas de políticas de gestão inclusiva para o contexto apresentado; referências obrigatórias de pelo menos dois autores trabalhados.
6. Observações didáticas: Durante a condução do caso, é essencial estimular o debate sobre os conflitos entre ideais de inclusão e barreiras institucionais. O(a) docente pode trabalhar conceitos como liderança adaptativa (Heifetz e Linsky, 2002),

interseccionalidade (Crenshaw, 1991) e autocuidado político (Lorde, 1988) contextualizados à rotina de Lívia e Lara. É recomendável o uso de metodologias ativas, como estudos de grupo, simulações e construção de políticas institucionais alternativas. As reflexões devem se apoiar em Fraser (2009), Tronto (2013).

Este caso de ensino oferece uma rica oportunidade para discutir as complexidades da liderança feminina no setor público, abordando temas como machismo estrutural, interseccionalidade, políticas afirmativas e a importância do autocuidado. A narrativa de Lívia e Lara permite explorar as tensões entre ideais de gestão inclusiva e as realidades práticas e pessoais que podem dificultar a plena implementação desses ideais. Ao analisar o dilema enfrentado pelas protagonistas, os alunos podem refletir sobre:

- A complexidade da equidade de gênero: A discussão pode ir além da simples representatividade numérica, explorando como fatores sociais e pessoais impactam a capacidade das mulheres de assumir e permanecer em cargos de alta demanda.
- O papel das políticas organizacionais: Como as instituições podem criar ambientes mais favoráveis à ascensão e permanência de mulheres, considerando as responsabilidades de cuidado e a necessidade de flexibilidade.
- A importância do suporte e da rede de apoio: A necessidade de as líderes femininas terem sistemas de apoio robustos para gerenciar a sobrecarga e evitar o esgotamento.
- A interseccionalidade na prática: Como as diferentes identidades das mulheres (mães, solteiras, etc.) influenciam suas experiências e desafios na liderança.

O caso convida a uma análise crítica sobre as expectativas impostas às mulheres líderes e a necessidade de abordagens mais holísticas que considerem o bem-estar e a saúde mental, além das métricas de desempenho. É uma oportunidade para os alunos desenvolverem uma compreensão mais profunda dos desafios e das estratégias para promover uma liderança feminina mais sustentável e equitativa no serviço público.

Material complementar indicado para uso no plano de aula:

Vídeo "Por que precisamos falar sobre Igualdade de Gênero" (TEDx Talks - disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Df-hUjU3w5c>)

Sugestões de bibliografia:

Básica:

CRENSHAW, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>

FRASER, N. (2009). Escalas de justiça: Repensando o espaço da justiça social (L. A. Nascimento, Trad.). Cortez.

HEIFETZ, R. A., & LINSKY, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.

Complementar:

DINIZ, A. et al. (2023). Nota Técnica: Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal. Movimento Pessoas à Frente.

LORDE, A. A burst of light: and other essays. Ithaca: Firebrand Books, 1988.

SARAIVA, J. S. *et al.* (2025). Desigualdade de oportunidade de gênero: Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão. Revista ABER. Disponível em: <https://revistaaber.org.br/rberu/article/download/1132/462>

SOUZA, M. S. D. (2024). Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. Scielo. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JQrSjgmkvYjKr4VRtJsyTCD/>

TRONTO, J. C. (2013). Caring democracy: Markets, equality, and justice. New York University Press.