



Universidade Federal da Bahia

Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia

Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares
sobre Mulheres, Gênero e Feminismos

Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil

Iara Cristina da Silva Alves

Salvador
Fevereiro de 2023

Iara Cristina da Silva Alves

Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil

Tese para obtenção do título de doutora

Universidade Federal da Bahia

Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia

Programa de Pós-Graduação em Estudos

Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e

Feminismos

Área de concentração: Gênero, Poder e Políticas

Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Maíra Kubík T. Mano

Salvador

9 de Fevereiro de 2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A474 Alves, Iara Cristina da Silva
 Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil / Iara Cristina da
 Silva Alves, 2023.
 194 f.: il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maira Kubik T. Mano

Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

1. Identidade de gênero - Estudos. 2. Raças. 3. Políticas públicas. 4. Feminismos.
4. Representação (Direito) - Brasil. I. Mano, Maira Kubik T. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

CDD: 305.42

FOLHA DE APROVAÇÃO

ATA Nº 210

Autor: IARA CRISTINA DA SILVA ALVES

Título: Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS INTERDISCIPLINARES SOBRE MULHERES, GÊNERO E FEMINISMO (PPGNEIM), realizada em 09/02/2023 para procedimento de defesa da Tese de DOUTORADO EM ESTUDOS INTERDISCIPLINARES SOBRE MULHERES, GÊNERO E FEMINISMO no. 210, área de concentração Mulheres, Gênero e Feminismo, do(a) candidato(a) IARA CRISTINA DA SILVA ALVES, de matrícula 2019111572, intitulada Burocracia Representativa de Gênero no Governo Federal do Brasil. Às 09:00 do citado dia, NEIM/UFBA, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof^ª. Dra. MAIRA KUBIK TAVEIRA MANO que apresentou os outros membros da banca: Prof^ª. Dra. ROSANGELA JANJA COSTA ARAUJO, Prof^ª. CECILIA MARIA BACELLAR SARDENBERG, Prof^ª. Dra. FLÁVIA MILLENA BIROLI TOKARSKI e Prof^ª. Dra. GABRIELA SPANGHERO LOTTA.

Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(à) examinado(a) para apresentação do trabalho de Doutorado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo candidato, tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.



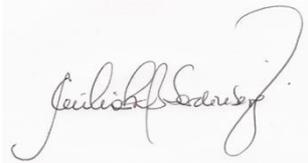
Dra. FLÁVIA MILLENA BIROLI TOKARSKI, UnB
Examinadora Externa à Instituição



Dra. GABRIELA SPANGHERO LOTTA, FGV
Examinadora Externa à Instituição



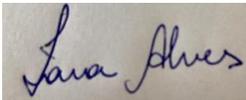
Dra. ROSANGELA JANJA COSTA ARAUJO, UFBA
Examinadora Interna



CECILIA MARIA BACELLAR SARDENBERG, UFBA
Examinadora Interna



Dra. MAIRA KUBIK TAVEIRA MANO, UFBA
Presidente



IARA CRISTINA DA SILVA ALVES
Doutorando(a)

APROVAÇÃO

A candidata foi considerada aprovada e a banca sugere publicação após incorporação das sugestões durante a defesa.

Declaro, para fins de homologação, que as modificações, sugeridas pela banca examinadora durante a sessão de defesa foram cumpridas integralmente.



Prof(a). MAIRA KUBIK TAVEIRA MANO
Orientador(a)

DEDICATÓRIA:

À minha prima Sílvia Porto, assassinada por feminicídio em 2016. Desejo que esta tese possa de alguma forma influenciar a gestão pública para propostas de políticas transversais para que um dia possamos acabar com as desigualdades e violência machista que te arrancou brutalmente dos seus três filhos e de sua vida neste plano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e pelas anjas que me guiaram para entrar no doutorado. Estar licenciada do governo federal para estudar de 2019-22 foi um grande presente divino. Agradeço às deusas que me sopram no ouvido para me dedicar ao que eu acreditava que poderia me transformar mais como ser humano e mulher.

Agradeço muito a Maíra Kubik Mano por estar ao meu lado e ser a orientadora que eu esperava e precisava. Em 4 anos de doutorado, muitas coisas aconteceram em nossas vidas, até uma pandemia. Maíra sempre teve aquele olhar e as palavras que me acolheram e me permitiram reerguer em vários momentos. Quando me dizem que eu tive sorte com a orientadora, eu sempre digo: não, eu lutei por ela. Eu insisti com o PPGNEIM, que havia designado outra orientadora. Minha escolha foi racional: além de ter muita admiração por sua forte produção acadêmica em representação de gênero, eu mirei na humanidade que seus textos transparecem. Levo Maíra comigo do doutorado para a vida.

Agradeço ao Ministério do Planejamento e Gestão por ter concedido minha licença, e ao Chico Gaetani, meu chefe, à época Presidente da Enap, pelo incentivo para o doutorado e pelo apoio na construção da agenda de Gênero na Enap.

Agradeço às primeiras professoras que trouxeram conhecimentos dos estudos feministas na gestão e nas políticas públicas e me despertaram para lutar pela igualdade de gênero na administração pública: Gisèle Szczyglak, Marlise Matos e Flávia Biroli.

Agradeço a minhas amigas e companheiras do Comitê de Gênero da Enap que tanto me ensinaram e por termos construído coletivamente uma experiência incrível de trabalho em pleno período pós-golpe. Éramos muitas, mas destaco Carol Torkaski, Camile Sahb, Anna Paula Feminella, Fabiany, Cecília Lariu, Claudia Antico, Ana Amélia, Michele Moraes, Stela, Emmanuela, Rachel, cujas ideias e vontade de fazer dar certo resultaram em cursos, atividades, pesquisas, campanhas e seminários que mantiveram o debate sobre igualdade de gênero acesso no serviço público federal entre 2016 e 2018.

Agradeço minhas companheiras e companheiros do grupo de pesquisa- Gender Backlash do PPGNEIM, coordenado pelas professoras Maíra Kubik, Cecília Sardenberg e Teresa Sacchet. Apesar de estarmos discutindo os retrocessos relacionados à política para mulheres, esse grupo de pessoas inteligentes e bem-humoradas me alegrou demais todas sextas de manhã em tempos de isolamento causado pela pandemia. Acima de tudo, compartilhar ideias com vocês me manteve atenta para continuar as leituras e alerta.

Agradeço às professoras Solange Simões e Rosana Boullosa por terem contribuído com a fase de averiguação do questionário da *survey*. A valiosa contribuição de vocês foi fundamental para a organização, escolha de termos e conteúdo das perguntas.

Agradeço às colegas servidoras que participaram e colaboraram ricamente para a fase pré-teste do questionário: Clara Marinho, Ana Julieta, Camile Sahb, Lilian Rahal, Cida Ferreira, Carolina Tokarski, Luciana Vieira, Ariana Frances, Roseli Faria e Márcia Muchagata.

Agradeço a todas as 304 servidoras que prontamente aceitaram o convite para responder à *survey* e em especial às colegas que me cederam seu tempo para participar de uma entrevista qualitativa de 3 horas, com um sorriso no rosto e muita disposição para compartilhar suas experiências e ideias. Vocês tornaram esta tese possível.

Obrigada Allison e Glad, que abriram as portas de sua casa para mim em Salvador. Obrigada pelas comidas gostosas, pelo café, pelos risos, e pela disposição para me levar para conhecer os cantos mais interessantes da cidade.

Agradeço a Maria, por sua dedicação aos cuidados de minha casa e de nossa alimentação, em especial nos momentos de minha ausência.

Agradeço à amiga Raissa Rossiter por tanto que me ensinou sobre os desafios da representação de mulheres durante a sua candidatura a deputada e pela leitura atenta e revisão do texto final.

Agradeço às minhas amigas Carolina Tokarski e Camile Sahb. Vocês me inspiram. Juntas, somos suporte e afeto umas das outras, aprendemos, escrevemos, debatemos e melhor de tudo, fizemos muitas realizações importantes para igualdade de gênero na administração.

Obrigada, mãe, por sempre estar ao meu lado e, acima de tudo, por sempre ter acreditado em mim. Agradeço à minha mãe que se dispôs a fazer companhia ao meu filho enquanto eu tinha que estar em Salvador, além de levar e buscar na escola e tantas outras tarefas que nós, mães, temos. Agradeço ao meu pai, que partiu para outro plano em 2021, durante a escrita desta tese. Obrigada por sempre ter me visto como uma mulher livre.

Agradeço ao meu companheiro Fernando Filgueiras, por ter me incentivado desde o primeiro momento que pensei na ideia de um doutorado, por ter sido um ouvinte atento, conselheiro acadêmico e leitor carinhoso das minhas escritas. Obrigada por ser parte da rede que cuidou da casa, dos cachorros e do João Pedro enquanto eu assistia aulas em Salvador. Em especial obrigada pelo colo e pelo abraço naqueles momentos que você sabe que precisei de você, sem eu precisar te falar, para conseguir dar conta de continuar. Obrigada, meu amor!

Agradeço ao meu filho, João Pedro, por compreender que sua mãe, além de amar ser sua mãe, também ama trabalhar e estudar. Quando iniciei o doutorado, você tinha 10 anos. Nesses 4 anos, você saiu de pré-adolescente para adolescente. Passamos pelos desafios do isolamento e das aulas virtuais em virtude da pandemia Covid-19, das duas trocas de escola, e pela morte inesperada de seu avô, meu amado pai. Foi um período difícil para conseguirmos conciliar tudo com a necessidade de sua mãe de se trancar e estudar, mas você ajudou muito. Espero que este e tantos outros estudos do campo feminista colabore para que sua geração viva em um país mais igualitário, com relações entre gêneros mais justas e sem discriminações. Que você possa sempre ter a liberdade de ser o que você quiser ser, sem opressões da masculinidade tóxica e sem oprimir outros gêneros diferentes do seu.

Meu amor por você é imenso.

RESUMO:

A crescente presença de mulheres no poder executivo federal nas duas primeiras décadas do séc. XXI, devido ao concurso público, aumentou a representação burocrática de gênero passiva no serviço público. Esta pesquisa buscou identificar os fatores que favorecem a transição da representação passiva de gênero para ativa. Buscamos compreender o que leva mulheres servidoras a terem comportamentos pró-igualdade de gênero e raça na gestão pública e no processo de produção e avaliação de políticas. Para isso, foi conduzida uma pesquisa de *survey* em que obtivemos 304 respostas, sendo 291 válidas. A pesquisa quantitativa foi associada a entrevistas aprofundadas com seis mulheres recomendadas no questionário da *survey* por seu trabalho pela igualdade de gênero. Concluiu-se que a participação em redes e coletivos de mulheres, a experiência em cargos em comissão na média e alta burocracia, a maior presença de mulheres em cargos comissionados no mesmo órgão e a formação em estudos feministas aumentam a probabilidade de as burocratas terem atitudes pró-igualdade de gênero na gestão, comportamentos antissexista e antirracista no trabalho e ter perspectiva de gênero e raça na produção de políticas públicas. A transição da burocracia representativa de gênero passiva para ativa pode ser mais fortemente potencializada quando as mulheres realizam cursos de capacitação sobre estudos feministas.

Palavras-chave: burocracia representativa ativa, igualdade de gênero, feminismo, média e alta burocracia, capacitação, formação de servidores, perspectiva de gênero e raça, políticas públicas, gestão pública.

ABSTRACT:

The increasing presence of women in the federal executive branch in the first two decades of the 21st century, due to public competition, has increased passive gender bureaucratic representation in the Brazilian civil service. This research sought to identify the factors that favor the transition from passive to active gender bureaucratic representation. We seek to understand what leads women civil servants to have pro-gender and racial equality behavior and attitude in public management and in the process of producing and evaluating policies. In order to do so, we have conducted a survey in which we obtained 304 responses, 291 of which were valid. The quantitative research was associated with in-depth interviews with six women, who had been recommended in the survey questionnaire by their colleagues for their work for gender equality. It was concluded that participation in women's networks and collectives, experience in appointed positions in the mid-level and senior bureaucracy, and feminist studies training increase the probability that women bureaucrats have pro-gender equality attitudes in public management, anti-sexist and anti-racist behavior and act to reduce inequalities in public policies. The transition from passive to active gender representative bureaucracy is most strongly enhanced when women take training courses on feminist studies.

Key words: active representative bureaucracy, gender equality, feminism, mid-level and senior bureaucracy, civil servant development, training, gender and race perspective, public policies, public management.

RESUMEN:

La creciente presencia de mujeres en el poder ejecutivo federal en las dos primeras décadas del siglo XXI, debido a la competencia pública, ha aumentado la representación burocrática pasiva de género en el servicio civil brasileño. Esta investigación buscó identificar los factores que favorecen la transición de la representación burocrática de género pasiva a la activa. Buscamos comprender qué lleva a las funcionarias a tener comportamientos y actitudes pro género y equidad racial en la gestión pública y en el proceso de producción y evaluación de políticas. Para ello, hemos realizado una Encuesta en la que obtuvimos 304 respuestas, de las cuales 291 fueron válidas. La investigación cuantitativa se asoció con entrevistas en profundidad a seis mujeres, que habían sido recomendadas en el cuestionario de la encuesta por sus compañeros por su trabajo a favor de la igualdad de género. Se concluyó que la participación en redes y colectivos de mujeres, la experiencia en cargos designados en la burocracia media y alta, y la formación en estudios feministas aumentan la probabilidad de que las mujeres burócratas tengan actitudes pro-igualdad de género en la gestión pública, conductas y actos antisexistas y antirracistas. reducir las desigualdades en las políticas públicas. La transición de una burocracia representativa de género pasiva a una activa se ve reforzada cuando las mujeres toman cursos de formación en estudios feministas.

Palabras clave: burocracia representativa activa, igualdad de género, estudios de género y feminismos, burocracia de nivel medio y superior, desarrollo de funcionarios, perspectiva de género y raza, políticas públicas, gestión pública.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição de cargos comissionados de direção e assessoramento no Poder Executivo Federal por sexo	9
Gráfico 2- Ocupação de cargos nos níveis 5 e 6 por raça e sexo, junho 2018.	11
Quadro 1: Perfil das servidoras entrevistadas.	58
Quadro 2: Servidoras respondentes que estavam ocupando cargo comissionado em 2021	63
Quadro 3: Carreiras com maior frequência de resposta	63
Quadro 4: Tempo que as respondentes levaram para ocupar o primeiro cargo comissionado	63

SUMÁRIO

Sumário

Introdução	1
Desigualdade de Gênero no Poder Executivo Federal	8
Hipótese e Objetivos da Tese.....	11
Relevância e Ineditismo da Pesquisa	12
Capítulo 1: Representação de Mulheres na Burocracia	15
Burocracia Representativa de Gênero	23
Mulheres na Liderança	32
Primeiras conclusões	40
Capítulo 2: A burocracia no Poder Executivo Brasileiro	42
Burocracia de Médio e Alto Escalão.....	42
Protagonismo das Mulheres no Governo Dilma	44
Feminismo Estatal.....	46
Ativismo Burocrático	47
Burocracia Representativa no Brasil.....	48
Capítulo 3: Metodologia de Pesquisa	52
Capítulo 4: Condição Feminina das Mulheres na Administração Pública Federal	64
Perfil das Servidoras que Responderam a <i>Survey</i>	64
Identidade.....	67
Discriminação de Gênero.....	72
Assédio Sexual	79
Julgamento das Mulheres.....	82
Papéis de Gênero e Estereótipos das Mulheres.....	85
Representação de Mulheres na Média e Alta Burocracia	89
Ambiente de Trabalho	93
Participação em Redes e Coletivos	95
Capítulo 5: Influência do Feminismo	101
Você é Feminista?.....	102
Conhecimentos Feministas na Gestão Pública	107
Atitudes e Comportamentos Pró-igualdade de Gênero	112
Do Significado para a Ação: Ativação da Representação de Gênero na Burocracia Federal	118
Regressão- número de atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes	120
Regressão- ações para redução das desigualdades por meio de políticas públicas.....	124
Regressão- prioridade de agendas feministas na gestão de pessoas do setor público	127

Regressão- número de pautas de políticas para mulheres que as servidoras consideram prioritárias	130
Transitando da Representação Passiva para Ativa	135
Considerações Finais	143
Referências Bibliográficas	148
ANEXO 1 Tabelas dos Cargos comissionados nos Níveis 4, 5 e 6 no Poder Executivo Federal: Distribuição por Sexo em Setembro de 2022.....	160
ANEXO 2- Quadro de Ministras Mulheres de 1982 a 2022	163
ANEXO 3- Questionário da pesquisa <i>survey</i>.....	166

“Acabam de derrubar a primeira mulher presidenta do Brasil, sem que haja qualquer justificativa constitucional para este impeachment. Mas o golpe não foi cometido apenas contra mim e contra o meu partido. Isto foi apenas o começo. O golpe vai atingir indistintamente qualquer organização política progressista e democrática.(...)”

Às mulheres brasileiras, que me cobriram de flores e de carinho, peço que acreditem que vocês podem. As futuras gerações de brasileiras saberão que, na primeira vez que uma mulher assumiu a Presidência do Brasil, o machismo e a misoginia mostraram suas feias faces. Abrimos um caminho de mão única em direção à igualdade de gênero. Nada nos fará recuar.”

Pronunciamento da Presidenta Dilma Rousseff em 31 de maio de 2016 após o impeachment¹.

Introdução

O discurso da primeira mulher eleita presidenta do Brasil após sua deposição por um golpe parlamentar é profético e mostra seu compromisso com o processo de inclusão das mulheres na vida pública como um movimento anti-democrático. A presidenta Dilma foi retratada, desde o seu primeiro mandato, como uma “mulher dura”, “grossa” e “histórica”. Sua assertividade e força de gestão eram vistas como ousadia por aqueles que não queriam mudar o “establishment”. Dilma enfrentou preconceitos, imagens e narrativas cruéis pelo fato de ela ser uma mulher na presidência. Segundo Biroli, o golpe ocorreu

(...) em um contexto de reação às transformações na posição social relativa das mulheres e às poucas, mas significativas, conquistas no âmbito institucional. O conteúdo de classe do golpe, isto é, seu conteúdo antipopular, claramente revelado nos desdobramentos posteriores – destruição da legislação trabalhista que estabelecia garantias para trabalhadoras e trabalhadores, por exemplo – é uma de suas faces; o conteúdo de gênero é, sem dúvida, outra face. Ambas compõem o processo que converge na deposição da primeira mulher a chegar à presidência (2018a, p.78).

¹ Ver: <https://g1.globo.com/politica/processo-de-impeachment-de-dilma/noticia/2016/08/integra-do-discurso-de-dilma-apos-impeachment.html>

O efeito simbólico da destituição de Dilma Rousseff nas instituições democráticas foi determinante para compreendermos o processo de desmonte institucional das políticas sociais e das narrativas contra as questões de igualdade de gênero nos anos seguintes como um movimento global de ruptura da democracia e conservadorismo. O processo de “impeachment” no Congresso Nacional foi recheado de palavras misóginas, homofóbicas e sexistas. Os e as parlamentares que votaram “sim” ao impedimento da presidenta fizeram questão de mostrar as razões conservadoras e antidemocráticas: o voto era “pela família”. As questões de gênero estiveram presentes nos discursos e nas campanhas do “tchau querida”:

Ao som das panelas, um artefato simbólico, enquanto estigma, na vida das mulheres, o impeachment em 2016, durante o segundo mandato de Rousseff, deu um fim melancólico à passagem da primeira mulher pela presidência da República brasileira. E mais uma vez, ao modo de 1932, o silêncio pairou sobre as questões de gênero e sobre as consequências do afastamento da presidenta à participação política das mulheres. Muito foi dito e escrito sobre os vieses político, econômico e jurídico do impeachment. Mas apesar do seu grande impacto simbólico para as mulheres, contingente significativo da população no país, as questões de gênero, que fizeram parte de modo contundente da campanha do impeachment foram minimizadas, relegadas ao status de problema menor. O que sem dúvida denota mais uma tentativa de silenciamento da história das mulheres no Brasil. (RUBIM, ARGOLO, 2018)

O impacto do golpe patriarcal sobre as mulheres no serviço público foi amplamente percebido na divulgação do gabinete ministerial quase que exclusivamente masculino e branco do então presidente empossado, Michel Temer. E não só os ministros eram homens, grande parte dos cargos em comissão níveis 5 e 6 foram preenchidos por homens brancos, demonstrando como a média e alta burocracia estão reservadas a quem é reconhecido como dominante dos espaços políticos. A imagem da primeira-dama, Marcela Temer, como bela, recatada e ‘do lar’² é imposta novamente como o modelo de feminino que a sociedade brasileira deveria buscar.

Desde então, o orçamento de políticas para mulheres foi drasticamente reduzido e a secretaria especial para políticas para mulheres perdeu seu status de ministério. Enquanto nos governos anteriores as titulares das políticas para mulheres eram advindas de movimentos feministas, o governo Temer já inicia nomeando uma ex-deputada que se diz defensora da vida

² Uma revista de grande circulação nacional fez uma matéria sobre a “quase primeira-dama”, Marcela Temer, em abril de 2016, às vésperas do impeachment no Congresso Nacional. A matéria, escrita por uma mulher, retrata o ideal de feminilidade que se espera: uma mulher discreta, que cuida de sua beleza e não seguiu sua profissão para cuidar de sua família. Ver: <https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/>

“desde a concepção” e chegou a ser presidente da Frente Parlamentar Evangélica³. A prioridade passa a ser o apoio governamental à supressão de direitos reprodutivos e ampliação do controle sobre o corpo da mulher. A política de enfrentamento à violência contra mulheres passa a ter um viés estritamente policial e punitivo.

É nesse contexto de (des)democratização e de desmantelamento das políticas de gênero que o feminismo traz respostas que explicam as dinâmicas de poder entre gêneros. No momento pós-golpe, os debates sobre as experiências das mulheres na gestão pública se tornaram urgentes para as servidoras. Após realizar um curso intensivo com a professora de mulheres em liderança, Gisèle Szczyglak, *da École Nationale d'Administration- L'Enà*, França, em parceria com Escola Nacional de Administração Pública-Enap, esta pesquisadora, na condição de servidora em cargo em comissão na Escola, juntamente com outras servidoras, co-fundou o Comitê de Gênero da Enap⁴, para coordenar ações de capacitação de servidores e servidoras para promoção da perspectiva de gênero na gestão pública⁵. O objetivo maior do Comitê era oferecer às servidoras da administração pública federal a oportunidade de estudarem sobre feminismos para que tivessem fundamentos teóricos para atuar pela igualdade de gênero em seus órgãos.

Desde a formação mais básica, os/as servidores/as públicos/as aprendem que devem seguir os princípios da moralidade, legalidade, publicidade, eficiência e imparcialidade, segundo o art. 5º da Constituição Federal. A eficiência se refere ao “bom” uso do orçamento público e a imparcialidade diz respeito ao tratamento igual a todos os cidadãos e cidadãs. Porém, uma formação de servidores/as com perspectiva de gênero e raça deve mostrar que o julgamento do que é o “bom” uso de recursos públicos e o tratamento “igual” são subjetivos e parciais quando partem de uma perspectiva de uma maioria de tomadores de decisão branca e masculina. Esta pesquisa irá defender que, para maior objetividade nas decisões, a representação de gênero e raça na média e alta burocracia, é fundamental para o combate às desigualdades.

Algumas exceções de diversidade de gênero e raça na média e alta burocracia do poder executivo acontecem nas pastas sociais, quando regidos por governos progressistas. Ao tomar

³ Leia mais em <https://www.cartacapital.com.br/politica/sob-temer-fatima-pelaes-da-vies-policial-a-politicas-para-mulheres/>. acesso em 15 de janeiro de 2023.

⁴ Honro as companheiras de Comitê de Gênero da Enap: Carolina Tokarski, Camile Sahb, Michele de Sá Moraes, Cecília Lariu, Anna Paula Feminella, Ana Amélia, Cláudia Antico, Raquel Dornelles, Emanuela Santana, Marina Rodrigues, Cecília Baran, Juliana Loureiro, Fabiany Barbosa, Roberta Saita.

⁵ Para ver as atividades do primeiro ano do Comitê: <https://exposicao.enap.gov.br/items/show/605>

posse como Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fui alocada no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome- MDS, um órgão cujas principais pastas eram lideradas por mulheres⁶. Nos meus primeiros 10 anos de serviço público inserida nesse espaço de grande diversidade de gênero na média e alta burocracia da área social, minha percepção sobre o silenciamento da condição das mulheres era mínima. Naquele ambiente de grande diversidade nos cargos comissionados, era mais fácil compreender os valores democráticos das decisões baseadas em interesses públicos: de mulheres, homens, pessoas brancas, negras, indígenas, comunidades tradicionais, população LGBTQI+ e pessoas em situação de rua.

As servidoras em lideranças no MDS me ensinaram que o princípio da “neutralidade” no serviço público não significa isenção de ideias, interesses e opiniões dos burocratas, e sim eliminação de interferências de interesses exclusivamente políticos ou particulares. A quantidade de mulheres em altos cargos de gerência no MDS permitia que as perspectivas delas fossem ouvidas nas reuniões. O MDS foi o primeiro ministério a seguir a recomendação da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres e instituir um Comitê de Gênero para implementação da transversalidade de gênero em suas políticas. Recorte de gênero no orçamento e avaliações sobre o impacto das políticas sobre as mulheres beneficiárias dos programas se tornaram parte do debate das políticas sociais, em especial a partir do segundo governo Lula e primeiro governo Dilma.

Minha primeira experiência como burocrata foi privilegiada por estar em um ambiente em que mulheres eram a maioria nos cargos comissionados. A média e alta burocracia do MDS era em grande parte feminina e politizada no sentido de seguir os valores democráticos e se responsabilizar com os interesses públicos. Segundo Maria das Graças Ruas (1997, p. 141):

“[...] uma burocracia despolitizada, que se conduz como simples instrumento de execução das ordens dos seus superiores, tanto pode servir à democracia, como pode ser importante recurso para a implantação de regimes ditatoriais e tirânicos, como mostram, entre outras, as experiências ainda recentes do nazismo e das ditaduras latino-americanas.

⁶ Honro aqui algumas mulheres que ocuparam cargo de ministras, secretárias nacionais, secretárias executivas e diretoras e assessoras especiais nesse período: Tereza Campelo, Márcia Lopes, Arlete Sampaio, Ana Fonseca (in memorian), Rosilene Rocha, Rosane Cunha (in memorian), Camile Sahb, Cláudia Baddini, Leticia Bartholo, Maria Luiza Rizzoti, Denise Colin, Simone Albuquerque, Lilian Rahal, Laura da Veiga, Valéria Gonelli, Luziele Tapajós, Wanessa Mazali, Adriana Aranha, Luciana Jaccoud, Magdalena Queiroz, Natasha Valente, Ana Ligia Gomes, Carolina Stucchi, Junia Quiroga, Monica Rodrigues, Maria José de Freitas, Léa Braga, Telma Maranhão, Patricia Vieira, Paula Montagner .

No Comitê de Gênero da Enap, participei ativamente da promoção de programas de capacitação sobre gênero e feminismo na gestão e nas políticas públicas, que surtiram efeitos no trabalho das gestoras egressas dos programas de formação de gênero. Testemunhei o crescimento das redes de mulheres no serviço público interessadas em debater gênero nas organizações e nas políticas públicas. A atuação das mulheres na burocracia do poder executivo pela defesa de pautas de igualdade de gênero frente à desconstrução das políticas para mulheres no governo federal nos anos pós impeachment da única mulher eleita à presidência do Brasil me instigou perguntas, que serão listadas na terceira seção desta introdução, que geraram a presente pesquisa.

No período entre 2019 e 2022 obtive uma licença para realizar esta pesquisa de doutorado, partindo de um posicionamento crítico desenvolvido a partir do conhecimento sobre teorias feministas em relação com a minha experiência vivida na burocracia do serviço público federal. Sendo burocrata mulher e branca, a minha branquitude me permite ter privilégios, mas meu gênero me coloca em uma hierarquia inferior nas relações sociais e nos espaços de poder. A partir da minha posicionalidade como gestora pública mulher, esta pesquisa não está isenta de um posicionamento situado e parcial (HARAWAY, 1995). Essa pesquisa buscou ouvir a voz de várias outras burocratas, brancas e negras, com experiências em áreas de governo diversas para reconhecimento coletivo da importância da autodefinição para construir o conhecimento feminista na gestão pública.

A teoria do ponto de vista feminista (HARDING, 1993; HARSTOCK, 1987; COLLINS, 2016a) defende que o estudo das relações sociais e políticas deve partir do ponto de vista das mulheres, que estão em posição de opressão nas relações de poder, trazendo um visão mais objetiva (HARDING, 1991) da realidade. Portanto, ao trazer os relatos de mulheres na burocracia federal, esta pesquisa busca situar o conhecimento que molda suas experiências e decisões na gestão pública. Estar licenciada como servidora para atuar como pesquisadora feminista me permite o olhar mais distante mas perto o suficiente a ponto de compreender as experiências das burocratas e situar o conhecimento. Collins (2016a) em seu texto *The Outsider Within* fala sobre como sua posição de mulher negra na sociologia serve para derrubar estereótipos e imagens controladoras de pesquisadores brancos. Para Collins, ao sermos portadoras de um ponto de vista, as mulheres passam a ser “sujeito” e não somente “objeto” de estudos dos outros.

A presente pesquisa foi conduzida no contexto político institucional de desdemocratização e de grande reação a políticas de igualdade de gênero. Sob liderança política

de extrema direita no período de 2016-18 (Temer) e 2019-22 (Bolsonaro), o governo do Brasil priorizou políticas neoliberais associadas a ideias e discursos patrióticos, cristãos, baseados nos valores da família conservadora. Desde a sua concepção, o neoliberalismo flerta com o liberalismo autoritário que busca derrubar valores democráticos de pluralidade e direitos (BROWN, 2019). Em nome da família e da moralidade, governos neoliberais atacam direitos individuais em especial de mulheres e população LGBTQIA + e naturalizam as desigualdades, um elo entre o neoconservadorismo e o neoliberalismo (BIROLI et al, 2020) . Esta pesquisa ocorreu durante o mandato do governo Bolsonaro (2019-22), que declarou como principal discurso eleitoral ser contrário à chamada “ideologia de gênero”, atacando as pautas feministas do legislativo e promovendo desmonte das políticas para mulheres e de igualdade racial. Cita-se como exemplo que, ao tomar posse, em 2019, Bolsonaro proibiu a palavra gênero em todos os documentos internacionais do governo brasileiro⁷.

Durante os quatro anos de seu mandato, com uma mulher pastora e conservadora à frente da pasta das mulheres, família, igualdade racial e direitos humanos, a política de promoção da igualdade de gênero e raça foi rejeitada como política transversal e o programa de enfrentamento à violência contra mulheres sofreu com a drástica redução de orçamento e com o desmonte de sua estrutura e de seus instrumentos de gestão de políticas para mulheres.

A vigência do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres terminou em 2015 e não mais foi elaborado, como previsto na última conferência. O Plano Plurianual para os anos de 2020 a 2023 não mais previu a transversalidade de gênero nos programas governamentais. Por fim, de 2019 a 2021, a execução do orçamento das mulheres foi da ordem de cerca de 46%, 25% e 42%, respectivamente⁸.

Ressalta-se ainda que a burocracia federal estava sob ataque. No período do Governo Bolsonaro registrou-se altos índices de relatos de assédio a servidores públicos⁹. Essa pesquisa foi conduzida em um contexto de escanteamento proposital da burocracia dos processos de tomadas de decisão e acentuamento das violências de gênero (LOTTA et al, 2022). Servidoras

⁷ Chade, Jamil. Brasil veta termo gênero em resoluções da ONU e cria mal estar. **UOL**. 27/06/2019. Disponível em: <https://jamilchade.blogosfera.uol.com.br/2019/06/27/brasil-veta-termo-genero-em-resolucoes-da-onu-e-cria-mal-estar/> <acesso em 25 de outubro de 2022>

⁸ Tokarski, Carolina; Pinheiro, Luana; Correa, Ranna. O fim da política para as mulheres? **UOL**. 09/08/2022. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/dialogos-publicos/2022/08/09/o-fim-das-politicas-para-as-mulheres.htm?cmpid=copiaecola> <acesso em 25 de outubro de 2022>

⁹Lotta, Gabriela; Lima, Iana; Pedote, João; Costa Mariana; Fernandez, Michelle; Guaranha, Olívia. Burocracia na mira do governo: gestão autoritária e ataques a funcionários públicos. **Nexo Políticas Públicas**, 05 de maio de 2022. Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/opiniao/2022/Burocracia-na-mira-do-governo-gestao-autoritaria-e-ataques-a-funcionarios-publicos> <acesso em 17 de outubro de 2022>

e servidores considerados de esquerda foram reprovados no pedido de nomeação para cargos pela Casa Civil, ou por se posicionarem nas redes sociais por pautas ambientais, feministas e antirracistas, por exemplo, ou por terem ocupado cargos em comissão na gestão dos governos Dilma ou Lula. Lotta et al (2022) relatam que servidores considerados desalinhados politicamente em relação ao Governo Bolsonaro eram integrados às chamadas “listas vermelhas” e eram submetidos a inúmeros eventos de assédio moral.

Os relatos de que servidoras e servidores não alinhados com o governo eram alijados dos processos de políticas públicas foram frequentes de 2019 a 2022. Dado o contexto de opressões formais e informais, individuais e coletivas (LOTTA et al, 2022), a que a burocracia do poder executivo federal foi submetida, a pesquisa não procurou avaliar “se” havia representação burocrática ativa em toda a administração pública federal, uma vez que o ambiente antidemocrático e opressor inviabiliza o trabalho e as atividades cotidianas de servidores e servidoras. Em uma situação de anormalidade e retrocesso democrático em que a burocracia é vista com desconfiança e a pauta de gênero é excluída e recriminada nos processos de gestão e políticas públicas, a representação ativa de gênero foi uma forma de resistência e luta feminista dentro das estruturas estatais.

A voz das mulheres na burocracia depende do quanto a representação de gênero é ativada por elas no contexto do serviço público. Assim, o principal objetivo desta pesquisa é compreender os fatores que contribuem para que as servidoras ativem a representação de gênero na burocracia, mesmo em um contexto de perseguição ostensiva a servidores/as.

No Capítulo 1, apresentamos uma breve revisão da literatura sobre representação política de mulheres e sobre burocracia representativa, que norteiam esta pesquisa. No Capítulo 2, apresentamos um panorama sobre a representação na burocracia brasileira a partir de pesquisas relevantes realizadas que nos trazem insights sobre o comportamento da média e alta burocracia no poder executivo. No Capítulo 3, demonstramos a metodologia conduzida para a pesquisa quantitativa e para as entrevistas qualitativas com servidoras de carreiras consideradas estratégicas no governo federal. No Capítulo 4, apresentamos os resultados das pesquisas quali e quantitativas e discutimos a condição das mulheres na administração pública brasileira. No Capítulo 5, discutimos a relevância dos estudos feministas para ativar a representação de mulheres no poder executivo federal. Finalmente, a conclusão fornece insumos relevantes para estimular a burocracia representativa ativa de gênero no governo brasileiro.

Apresentamos, na próxima sessão, dados do sistema de pessoal do poder executivo federal que demonstram a situação de desigualdade de gênero quanto às oportunidades de as mulheres participarem ativamente das decisões sobre políticas.

Desigualdade de Gênero no Poder Executivo Federal

O concurso público por meio de provas e títulos traz a oportunidade de as mulheres competirem de forma mais objetiva com os homens para entrar no serviço público. Em setembro de 2022, de acordo com o Painel Estatístico de Pessoal- PEP do Governo Federal¹⁰, elas eram 41,4% dos servidores efetivos¹¹ do poder executivo federal. Após a posse, as experiências de trabalho, as oportunidades de acesso a poder de decisão e de ascensão a cargos em comissão vão se distanciando da situação de igualdade proposta pelo concurso público.

Os dados sobre ocupação de cargos em comissão e a lotação de servidores mostram que as organizações públicas ainda são bastante generificadas. Em setembro de 2022, as servidoras ocupavam 40% dos cargos em comissão, mas a ocupação pelas mulheres é inversamente proporcional ao nível de poder e remuneração do cargo.

O recrutamento para cargos em comissão geralmente é realizado por critérios subjetivos e sem transparência. Normalmente, a escolha para cargos comissionados¹², considerados cargos de confiança, no governo federal é por coligações políticas, indicação de conhecidos e/ou mérito, quando uma pessoa é promovida a um cargo de gerência por atestar competência em uma determinada área de conhecimento ou experiência.

As servidoras ainda encontram inúmeras barreiras para alcançar os cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, equivalentes a cargos de gerência e direção. Isso pode ser verificado conforme a distribuição desigual de ocupação dos cargos comissionados de direção e assessoramento¹³ de níveis 4 a 6, de remuneração mais alta na administração direta, fundações

¹⁰ Painel Estatístico de Pessoal:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true> <acesso em 3 de novembro de 2022>

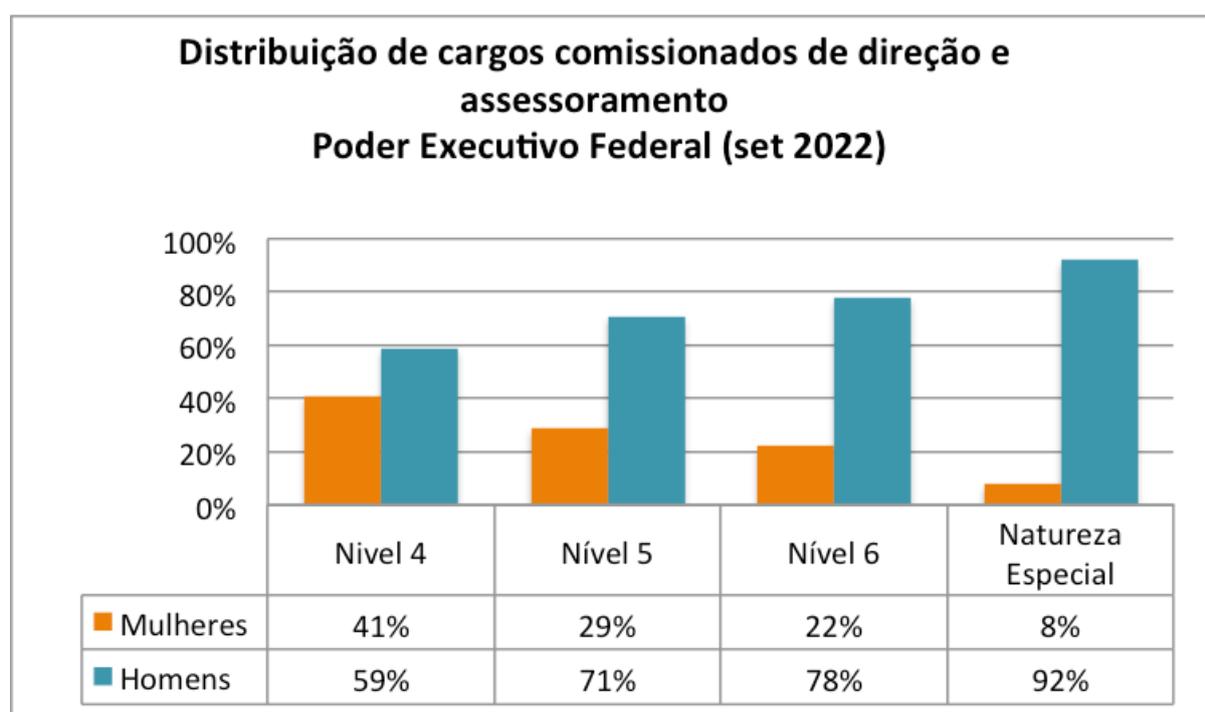
¹¹ Servidores efetivos são os servidores que passaram no concurso público e tem vínculo permanente com a administração pública, independente de estarem ocupando cargo em comissão.

¹² Há um percentual de cargos comissionados que podem ser utilizados para recrutamento amplo, ou seja, pessoas sem vínculo com a administração pública, e outra porcentagem de cargos que somente podem ser destinados para recrutamento de servidores públicos efetivos. Observa-se que esse percentual varia entre gestões assim como os critérios e requisitos mínimos para nomeação que são estabelecidos por atos do poder executivo federal.

¹³ A estrutura de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional foram modificados em 16/09/2021 pela última vez por meio da LEI N° 14.204, DE 16 DE SETEMBRO DE 2021, que pode ser acessada no site do Planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm. Os cargos chamados NE, DAS e FCPE deverão ser extintos até março de 2023 e serão totalmente preenchidos pelas CCE e FCE, que já existem e têm uma maior graduação de remuneração.

e autarquias federais. Os cargos considerados de nível 4 geralmente são atribuídos a coordenação geral ou gerência, os de nível 5 se referem a cargos equivalentes a direção e assessoramento especial, os de nível 6 correspondem a titular de secretaria nacional ou presidente de autarquia e fundação, e os de natureza especial são atribuídos a secretários executivos, ministros, e diretores gerais de agências reguladoras.

No [anexo 1](#) encontram-se as tabelas completas das listas de cargos com o número de homens e mulheres de acordo com dados de setembro de 2022. Apresentamos um panorama geral da ocupação de cargos com valores em três níveis de poder de decisão e responsabilidade no gráfico abaixo:



[Gráfico 1- Distribuição de cargos comissionados de direção e assessoramento no Poder Executivo Federal por sexo](#)

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (ME) , setembro de 2022.

Elaboração: A autora.

Quanto maior a remuneração do cargo, maior o poder de decisão e menor a presença de mulheres. Observa-se que nos cargos que demandam maior conhecimento técnico da área de trabalho e gestão de equipe, como coordenadores e gerentes, a proporção de mulheres nos cargos é proporcional ao número de servidoras efetivas ativas. Porém, quanto mais estratégico e quanto maior a necessidade de articulação política, menor a presença de mulheres. A cada 10 cargos de direção, que ordenam despesas e fazem gerenciamento financeiro de departamentos,

há somente 3 mulheres. E quando sobe mais um pouco o nível de decisão sobre os rumos estratégicos da política pública e a alocação do orçamento, como secretários nacionais, presidentes de fundação, diretor geral de agência, cai ainda mais a presença de mulheres para 2 entre 10.

Em setembro de 2022, os homens ocupavam 92% dos cargos de natureza especial-NE. Os cargos NE se destinam a Presidente e Vice-Presidente da República, Ministro de Estado, Consultor Jurídico e Sub-Procurador Geral da República, demais cargos de natureza especial da estrutura da Presidência da República e dos Ministérios, Assessor Chefe da Assessoria Especial do Presidente da República, Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, entre outros. São cargos considerados “políticos”, uma vez que a indicação normalmente se dá de acordo com as indicações e coligações partidárias¹⁴. A presença de mulheres sempre variou entre 1 a 3 vagas no gabinete ministerial desde o início da democratização. Nos dois primeiros governos Lula houve um salto para 9, sendo 3 mulheres negras, e nos governos Dilma foram 16 mulheres, somando-se os dois mandatos, sendo somente 2 delas negras. Porém, desde o golpe parlamentar, o número de ministras regrediu aos patamares pré-Lula. O governo Temer teve duas ministras, sendo uma mulher negra. No governo Bolsonaro (2019-2022) somente 3 mulheres ocuparam os cargos de ministras, nenhuma delas era negra. A lista completa de ministras no Brasil até 2022 pode ser verificada no [Anexo 2](#).

A baixa representação de gênero e raça no gabinete ministerial tem impacto no reforço dos estigmas que afastam mulheres e pessoas negras dos cargos comissionados, conformando as suas trajetórias e possibilidades (BIROLI, 2018). As diferenças entre a proporção de homens e mulheres, considerando a interseccionalidade de raça, nos cargos comissionados mostra que mesmo sendo aprovadas nos concursos públicos de carreiras estratégicas que compõem a média burocracia federal e tendo alto nível de formação, mulheres, em especial as negras, ainda têm menos oportunidades de serem indicadas a cargos comissionados do primeiro e segundo escalões da burocracia do poder executivo, seja por promoção ou por indicação e articulação política.

Os dados [do gráfico 1](#) mostram a disparidade de gênero no acesso a cargos comissionados nos níveis 4, 5, 6 e Natureza Especial no Poder Executivo Federal. Quando

¹⁴ Para mais informações sobre a dinâmica dos cargos de confiança, ver: <https://infogov.enap.gov.br/datastories/cargos-confianca> <acesso em 13/10/2022>

pegamos os dados do Informe de Pessoal¹⁵ produzido pela ENAP em 2018¹⁶, em que foram feitos cruzamentos de dados de raça e sexo, fica claro que a raça e o gênero são centrais para ter poder de decisão no governo federal, sendo que raça tem impacto maior que gênero. Mulheres negras são as menos representadas nos cargos em comissão equivalentes a cargos de gerência e direção. E os homens negros têm menor representação do que as mulheres brancas nos cargos comissionados.

Ao considerar a variável cruzada de gênero e raça no âmbito da Administração Direta, os dados de junho de 2018, conforme Informe de Pessoal produzido pela Enap, demonstraram que 70,9% dos DAS 6 estavam ocupados por homens brancos, 12,8% por mulheres brancas, 12,8% por homens negros, e somente, 3,3% por mulheres negras. No caso de DAS 5, 63,5% estavam ocupados por homens brancos, 20,9% eram ocupados por mulheres brancas, 11,6% por homens negros e 3,8% por mulheres negras (ENAP, 2018), conforme [gráfico 2](#):

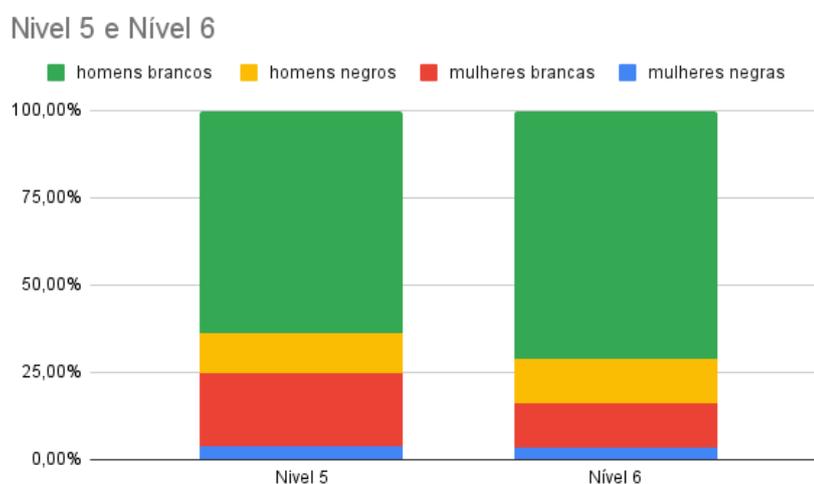


Gráfico 2- Ocupação de cargos nos níveis 5 e 6 por raça e sexo, junho 2018.

Fonte: Informe de Pessoal da Enap, 2018.

Elaboração: A autora.

Hipótese e Objetivos da Tese

A hipótese que norteia esta pesquisa é que a capacitação em estudos de gênero e feminismos, ao proporcionar a tomada de consciência sobre desigualdades de gênero e raça,

¹⁵ Enap, 2018. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3215/4/Informe%20de%20Pessoal%20-%20INFOGOV.pdf>

<acesso em 14 de novembro de 2022>

¹⁶ O Informe de Pessoal da Enap que produziu os dados com recorte de gênero e raça foi descontinuado durante o Governo Bolsonaro. Assim, não foi possível trazer dados interseccionais de gênero e raça atualizados.

colabora para uma representação substantiva (PITKIN, 1967) e ativa (MOSHER, 2003) das mulheres da burocracia.

Como objetivo, nossa pesquisa buscou compreender: i- se o acesso a cargos comissionados e posições gerenciais no governo federal importa para a ativação da representação; ii- se episódios de discriminação de gênero e raça favorecem ou desfavorecem a ativação da representação burocrática de mulheres no poder Executivo; iii- se as redes de mulheres contribuem para elas inserirem perspectivas de gênero e raça na gestão pública; e; iv- se o conhecimento sobre feminismos é um fator relevante para que as servidoras públicas do Governo Federal ativem a representação de gênero em suas decisões.

A pergunta da pesquisa é: que fatores contribuem para que servidoras públicas tenham atitudes e comportamentos em prol da igualdade de gênero na gestão e nas políticas? Ao entender os catalisadores da agência das servidoras na média e alta burocracia do poder Executivo federal para inserir a perspectiva interseccional de gênero e raça na gestão pública, poderemos contribuir com aportes para que a presença de mulheres na média e alta burocracia tenha impacto na redução das desigualdades. As trajetórias das mulheres que estão ou estiveram em cargos com poder de decisão na burocracia do poder Executivo federal podem nos trazer algumas pistas sobre as barreiras e os fatores que levam servidoras públicas a assumirem, ou não, sua posição representativa ao serem nomeadas em cargos com poder de decisão.

A literatura feminista sobre representação de gênero e os estudos sobre burocracia representativa nos trazem as principais referências para o delineamento da pesquisa:

- 1- A política de presença e a política de ideias (PHILLIPS, 2019) ;
- 2- Representação burocrática ativa e passiva (MEIER, 2019);
- 3- Representação de gênero e raça para decisões democráticas (YOUNG, 2002; PHILLIPS, 1995).

Relevância e Ineditismo da Pesquisa

Realizar esta pesquisa em um programa de estudos de gênero e feminismos nos permite fomentar os estudos feministas sobre a gestão pública no Brasil. A inserção crescente de pesquisadoras mulheres feministas nos campos da gestão pública, da democracia e das políticas públicas desafia o modelo vigente de imagens de gestores públicos, homens brancos, vistos como neutros e imparciais.

Ao adotar como base teórica os estudos da burocracia representativa do campo da administração pública, esta pesquisa pretende trazer para os estudos de gênero e feminismos elementos que demonstram que a representação, passiva e ativa, de mulheres na média e alta burocracia do poder executivo federal influencia e molda a vida das mulheres em uma sociedade. Refutando o mito da neutralidade burocrática, trazemos a importância do compromisso com o combate com as desigualdades de gênero e raça na atuação das mulheres com médio e alto grau de discricionariedade e poder de decisão sobre orçamento e alocação de recursos e na sua atuação para mudança de comportamento na gestão e nos procedimentos para elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

O estudo de mulheres na gestão pública em um programa de estudos feministas nos impele a evitar soluções e explicações essencialistas, simplificadas com foco na natureza biológica da mulher. Ao examinar as questões e desigualdades de gênero na administração pública em diálogo com estudos feministas, rejeitamos a visão tradicional das virtudes da natureza feminina, construída para que as mulheres ocupassem posições de subordinação social (LONGINO, 1987).

Os estudos recentes sobre mulheres na administração pública focam principalmente na articulação entre diversidade e desempenho organizacional e nos obstáculos encontrados por elas para movimentação horizontal e vertical nas organizações - paredes e teto de vidro (SCHACHTER, 2020). O discurso da equidade de gênero está presente nas organizações como um imperativo social trazido pelas Nações Unidas.

Os estudos sobre representação de gênero passiva e ativa na burocracia estão concentrados nos países anglo-saxões, sendo ainda um campo pouco explorado no Brasil. Há pouca discussão interna sobre o papel das servidoras públicas em médio e alto escalão ao representar mulheres na formulação, avaliação, coordenação, e alocação de orçamento das políticas públicas.

Enquanto as políticas de promoção da diversidade têm como base os estudos da administração pública sobre motivação do serviço público (SCHACHTER, 2020), os estudos da burocracia representativa nos permitem trazer elementos para que as organizações brasileiras adotem estratégias para incluir os grupos populacionais sub-representados, como negros e mulheres, em suas burocracias de médio e alto escalão, partindo do princípio de que toda burocracia é representativa (MEIER, 2019).

Em seu artigo publicado na revista *Perspectives on Public Management and Governance*, em 2019, *Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research*, Kenneth Meier destaca que a literatura atual não mais questiona se a representação ativa na burocracia ocorre, mas em que condições ela ocorre.

Grande parte de estudos empíricos realizados sobre burocracia representativa têm sido feitos com servidores e servidoras públicas da burocracia em nível de rua (professores e policiais, por exemplo). A burocracia em nível de rua (LIPSKY, 2017) tem maior poder discricionário no dia a dia e o contato direto com clientes dos serviços e políticas públicas reforça suas identidades de gênero e/ou raça.

Meier (2019) chama atenção para a escassez de estudos sobre representação ativa de gênero em nível federal que nos respondam por que as burocracias decidem desafiar a socialização organizacional para representar aquelas que estão sub-representadas nos processos de decisão política e de políticas públicas. A presente pesquisa colabora para trazer elementos do contexto brasileiro para essa pergunta.

Os estudos existentes não retratam a complexidade das interseccionalidades de identidade da burocracia. Na parte qualitativa da presente pesquisa com as burocratas brasileiras, buscamos compreender as implicações da identidade de mulher negra no comportamento burocrático das gestoras entrevistadas. Buscamos compreender como as suas identidades influenciam a sua capacidade de decisão, considerando as ambiguidades, preferências, escolha-oportunidade, situação-decisão (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

Ao confirmar a hipótese desta pesquisa, trazemos elementos sobre a relevância da formação e disseminação de conhecimento sobre estudos de gênero e feminismos para potencializar comportamentos antissexistas na gestão e para fomentar políticas públicas com perspectiva de gênero, considerando as interseccionalidades e diversidades entre mulheres.

Capítulo 1: Representação de Mulheres na Burocracia

O Brasil tem 51,8% de mulheres e 51,9% de pessoas pretas e pardas (IBGE, 2019), porém a maioria populacional, mulheres e pessoas negras, estão sub-representadas nos poderes Legislativo e Executivo. Nas eleições de 2022, tivemos um aumento, não expressivo, de mulheres e pessoas negras eleitas no Brasil: as mulheres conquistaram 18% entre o total de parlamentares da Câmara dos Deputados. Entre 513 representantes que assumiram essas cadeiras no próximo ano, apenas 91 são mulheres, e destas 29 são negras. O Brasil é um dos países da América Latina com os mais baixos índices de mulheres deputadas. A disparidade de sobre-representação de homens brancos no Brasil pode ser verificada quando comparamos a porcentagem do grupo populacional na Câmara dos Deputados. Apesar de serem somente 20,2% de toda a população, 311 das 513 cadeiras serão de homens brancos no mandato 2023-26, ou seja, 61%. A raça é fator imperativo para a desigualdade: os homens negros compõem 27,6% da população, mas ocuparão 21% das cadeiras a partir de 2023.

Quando se trata das mulheres, as brancas representam 22,5% da população, mas ocupam 11,3% das cadeiras. No extremo da sub-representação, as mulheres negras, apesar de serem 28,6% da população, vão ocupar apenas 6% da Câmara no mandato de 2023-26. De acordo com Sacchet et al¹⁷, entre as mulheres, o grupo em maior desvantagem em termos de representação, o fator racial estressa a grande diferença de representação, deixando as mulheres negras como o grupo mais sub-representado, dentre todos os demais.

Igualmente, a sobre-representação de homens brancos na alta burocracia do poder Executivo, conforme apresentado nos [gráficos 1 e 2](#) na sessão anterior, revela que os corpos técnico e político das organizações da administração pública federal impactam nas desigualdades sociais e econômicas entre homens e mulheres e entre pessoas brancas e negras em nosso país. Estudos sobre representação mostram que a maior presença de mulheres em espaços de poder aumenta as chances de “as mulheres influenciarem as decisões e a produção das normas que as afetam diretamente” (BIROLI, 2018, p. 24). Ter mais mulheres- brancas, negras e indígenas- em posições comissionadas da burocracia federal, portanto, é relevante para influenciar as decisões da administração pública que vão afetar a vida das mulheres, considerando a diversidade entre elas. As decisões sobre políticas públicas, alocação de

¹⁷ Sacchet, Teresa et al. **Aumenta diversidade entre mulheres, mas percentual de eleitas segue baixo. Jota. 07/10/2022 Disponível em :** <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/aumenta-diversidade-entre-mulheres-mas-percentual-de-eleitas-segue-baixo-07102022> <acesso em 14 de novembro de 2022>

recursos públicos e planejamento governamental não são neutras de gênero ou raça. Representam os interesses, as preferências e as opiniões (PHILLIPS, 2011) daqueles que sempre estiveram em posições socialmente superiores na sociedade e no governo brasileiro.

A representação igual de homens e mulheres no poder público é parte fundamental da democracia. Anne Phillips (2001) afirma que a presença de mulheres nos espaços de poder importa para reduzir as desigualdades de acesso aos serviços, políticas e recursos públicos. Phillips (1995) defende ainda que devemos associar a presença às ideias para alcançarmos um sistema justo de representação. Portanto, a diversidade étnico-racial e de gênero nos espaços de poder são fundamentais para minimizar o problema de exclusão política, possibilitando incluir interesses, opiniões e perspectivas daqueles grupos historicamente sub-representados na tomada de decisão pública (YOUNG, 2002).

A presença de mulheres de experiências sociais diversas de acordo com sua raça, etnia e classe é relevante para que as ideias, valores ou crenças políticas (PHILLIPS, 1995) do coletivo de mulheres sejam considerados na gestão das instituições e na entrega de serviços e políticas públicas. Portanto, a presente pesquisa parte do pressuposto, ancorado na literatura feminista sobre representação política, que a atuação das mulheres na média e alta burocracia traz perspectivas de gênero e raça de acordo com sua experiência (PHILLIPS, 1995) de serem mulheres- brancas, negras ou indígenas, excluídas das arenas econômicas e de poder político.

A sub- representação de gênero e raça no poder público é refletida nos indicadores sociais, que escancaram quais vozes estão silenciadas na formulação e implementação de políticas públicas e nos processos de tomada de decisão pública. O monopólio do poder por homens brancos limita a abrangência de interesses, opiniões e perspectivas nas políticas (PHILLIPS, 2001) e resulta em injustiças socioeconômicas: pobreza, discriminação, violência, marginalização, exploração, entre outros.

A série histórica da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio – PNAD comprova que o topo na hierarquia do mercado de trabalho no Brasil é ocupado por homens brancos e a base por mulheres negras. A PNAD 2017 (IBGE, 2017) mostrou que a taxa de participação das mulheres entre 1995 e 2015 oscilou entre 54% a 55%, enquanto o percentual dos homens oscilou entre 85% e 78%. A taxa de desocupação das mulheres foi de 11,6%, enquanto a dos homens foi 7,8%. A taxa de participação refere-se à parcela da população em idade ativa, entre 16 e 59 anos, que está trabalhando ou à procura de trabalho e a desocupação refere-se ao mesmo grupo etário que não está nem trabalhando e nem busca trabalho, ou seja,

aquela parcela de mulheres que estão em trabalho reprodutivo e doméstico não remunerado nem entra nesses números.

O Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2021 (FBSP, 2021) mostrou que 61,8% das mulheres vítimas de feminicídio eram mulheres negras. O fato de as mulheres negras estarem na base da pirâmide social de nosso país e serem as campeãs nos índices de violência doméstica mostra que as decisões sobre políticas públicas e alocação do orçamento público não têm sido efetivas para mudar a vida das mulheres e da população negra de nosso país. Observa-se que a ausência de mulheres, em especial de mulheres negras, nos espaços de decisão pública coloca grande parte da população brasileira em desvantagem quanto ao acesso aos recursos e serviços públicos.

O Estado brasileiro não incorporou as demandas de grande parte da população brasileira, em especial das mulheres e pessoas negras, sendo as instituições estatais espaços de disputa das lutas sociais, como aponta Maíra Kubík Mano (2020). Conforme Mano, a atuação das mulheres na política institucional pela conquista de direitos se deve à compreensão das opressões comuns vividas por elas em função, principalmente, da divisão sexual do trabalho.

A análise imbricada de gênero, classe e raça permite compreendermos como as mulheres brancas, negras e indígenas possuem interesses relacionados a suas experiências plurais em um país colonizado por europeus que tomaram como prerrogativa para o desenvolvimento o domínio das terras e extermínio da população nativa indígena e a escravização de africanos e seus descendentes. O gênero define a subordinação histórica das mulheres aos homens, mas a experiência social de opressão das mulheres indígenas e negras difere das mulheres brancas,

O uso do termo gênero no lugar de sexo é proposital no sentido de que se rejeitam justificativas biológicas para a subjugação do sexo masculino sobre o feminino. Segundo Joan Scott (1995), o gênero estrutura as relações humanas e organiza a sociedade, dando sentido à percepção do conhecimento histórico. O conceito de gênero revela que os papéis designados a homens e mulheres são construídos socialmente; portanto, a diferença biológica não deve ser justificativa para a hierarquização histórica, social e econômica entre homens e mulheres. É por meio do gênero que as relações de poder são significadas (SCOTT, 1995).

Os estigmas de gênero no mundo do trabalho advieram com a divisão sexual do trabalho instituída pelo patriarcado para conformar as trajetórias e possibilidades para homens e mulheres (BIROLI, 2018). A inferiorização social, à qual mulheres são submetidas há séculos,

favoreceu a subordinação das mulheres, marginalizadas das funções produtivas de acordo com sua classe. As mulheres brancas, esposas dos homens burgueses, foram relegadas ao mundo privado, consideradas frágeis e trancadas no mito da beleza (WOLF, 2002), sendo responsáveis pelos trabalhos reprodutivos não remunerado (PATEMAN, 1988),

As mulheres da classe trabalhadora, em geral as mulheres negras no contexto brasileiro, foram submetidas a trabalhos com menor remuneração (SAFFIOTI, 2013). Lélia Gonzalez (1984) destaca que as mulheres negras ainda hoje carregam os estigmas do período escravagista da “mulata”, “doméstica”, “mãe preta”. Os tempos da “mucama” deixou para elas o legado cultural de “escravas sexuais”. Enquanto as mulheres brancas lutavam para conseguir o direito ao divórcio, às mulheres negras foi negado o direito ao casamento, à união de bens. Uma parcela dos empregos conquistados pela luta da mulher no mercado de trabalho ainda é negada às mulheres negras quando os anúncios de emprego pedem “boa aparência”, uma tática que, segundo Gonzalez, reserva as vagas à categoria das “brancas” ou “clarinhas”, consideradas “padrão de beleza”.

A visão de papéis e as características de suposta fragilidade e vocação para o lar atribuídas à mulher para ela não adentrar o mundo do trabalho em igual competição com os homens em geral, é uma visão tida como universal, mas se refere à mulher branca. Classe e raça definem as distintas trajetórias das mulheres. Imbricadas, as hierarquias de gênero, classe e raça produzem diferenças de acesso à educação e ao trabalho remunerado. O sistema patriarcal instituiu uma divisão sexual e racial que, ainda hoje, “ativa restrições e desvantagens que modulam as trajetórias das mulheres” (BIROLI, 2018, p. 23).

Sojourner Truth, mulher afro-americana abolicionista e ativista dos direitos da mulher, em seu discurso na Convenção dos Direitos da Mulher de Akron, Ohio, Estados Unidos, em 1851, revelou a invisibilidade das mulheres negras como sujeitos políticos. O discurso dela é um dos primeiros registros da necessidade de se considerar a raça como elemento definidor da experiência de ser mulher:

Arei a terra, plantei, enchi os celeiros, e nenhum homem podia se igualar a mim! Não sou eu uma mulher? Eu podia trabalhar tanto e comer tanto quanto um homem – quando eu conseguia comida – e aguentava o chicote da mesma forma! Não sou eu uma mulher? Dei à luz treze crianças e vi a maioria ser vendida como escrava e, quando chorei em meu sofrimento de mãe, ninguém, exceto Jesus, me ouviu! Não sou eu uma mulher? (STANTON; ANTHONY, 1881 *apud* DAVIS, 2016, p. 71).

Raça, mais que a dimensão de gênero no Brasil, define e informa papéis e posições sociais. O conceito de raça, segundo a socióloga brasileira Ângela Figueiredo (2015), tem sido discursivamente construído em escalas de cor no Brasil. O racismo, portanto, informa de acordo com a cor da pele, quem está no poder, quem tem acesso a propriedades e quem tem acesso aos recursos econômicos. A construção da diferença racial está ligada a relações hierarquizadas de poder (KILOMBA, 2019), estruturando a partilha do orçamento, a organização das ações políticas, o acesso à educação, ao emprego, à saúde, à habitação e à representação política no Brasil.

A opressão de gênero associada com a subjugação de raça e classe traz a relevância de se ter uma perspectiva interseccional nas ações públicas e políticas. O conceito de interseccionalidade nos permite uma análise mais aprofundada das relações de poder e opressão, uma vez que o gênero é vivenciado de maneiras diferentes por mulheres brancas e negras, e de acordo com a classe social, geração, e outros marcadores sociais em que elas estão inseridas. O conceito de interseccionalidade, termo cunhado pela jurista afro-americana e ativista dos direitos civis Kimberlé W. Crenshaw (1991), chama atenção para os múltiplos eixos de divisão social, seja raça, gênero ou classe social, que, se analisados de forma conjunta como discriminações complexas, nos permitem compreender melhor a complexidade das experiências sociais e suas desigualdades (BILGE; COLLINS, 2016).

Bilge e Collins (2016) defendem que as relações de poder devem ser analisadas por meio das intersecções de racismo e machismo, que podem ser estruturais, culturais, disciplinares e interpessoais. As mulheres negras, seguindo o pensamento interseccional proposto por Crenshaw (1991), sofrem barreiras sexistas e racistas imbricadas. Segundo Kilomba (2019), “raça não pode ser separada de gênero e nem o gênero pode ser separado da raça”, assim, não podemos compreender as formas de opressão racista e sexista de modo paralelo, pois, elas estão entrelaçadas, constituindo uma experiência única, inviabilizada, para as mulheres negras.

Ao reconhecer que o sexismo imbricado com o racismo traz desigualdades estruturais e exclusão, entendemos que reivindicar a presença de mulheres negras nas funções públicas é fundamental para reduzir as diferenças sociais entre homens e mulheres, e entre mulheres brancas e negras, em nosso país. A experiência interseccional de gênero e raça da mulher negra importa tanto para quem representa quanto para quem é representada, uma vez que não é possível separar duas variáveis de opressão tão significativas. Portanto, para a discussão de representação, quando falamos em mulheres, estamos considerando as hierarquias de poder

entre raças e gêneros e sua influência sobre os processos de implementação de políticas públicas.

No livro *Mulheres, Raça e Classe* (2016), a filósofa afro-americana Angela Davis traz a importância da participação de mulheres negras no movimento sufragista não só para a conquista do voto feminino, como para a luta pela libertação de todas as mulheres, em especial nos anos 60 e 70. Davis (2016) aborda a dificuldade de homens representarem interesses das mulheres e de mulheres não negras representarem interesses de mulheres negras. Isso não implica dizer que mulheres brancas não possam participar da luta antirracista ou que homens não sejam capazes de lutar pela emancipação feminina. É importante contar com aliados, mas a presença dos interessados é fundamental.

As demandas dos movimentos sociais por presença política partem do posicionamento de que as diferenças de gênero e raça geram desigualdades além da classe social. Desde os movimentos pelos direitos civis das pessoas negras nos EUA e pelos direitos das mulheres nos anos 60 e 70, a questão de quem deve falar em nome dos oprimidos se tornou central, como declarado no manifesto do grupo de mulheres negras *Combahee River Collective*[11] (1982): “*We believe that the most profound and potentially most radical politics come directly out of our own identity, as opposed to working to end somebody else's oppression*”¹⁸. A política baseada na identidade levou a uma organização maior dos movimentos dos grupos sociais historicamente excluídos como mulheres, negros e populações originárias.

Os problemas relacionados a exclusão social e política de mulheres, pessoas negras e indígenas podem ser comunicados e defendidos por homens brancos que compartilham de “interesses, opiniões e crenças” (PHILLIPS, 1995) feministas e antirracistas, mas podemos afirmar que a democracia é representativa se os mensageiros são sempre os mesmos, do mesmo gênero, da mesma raça e cor? O conceito de representação política de presença articulada com ideias de Anne Phillips (1995) é relevante para o entendimento de que a ocupação dos espaços de poder torna-se essencial para a transformação política.

Para Young, a construção de instituições justas envolve compreender todas as variáveis que constituem a opressão e a dominação de certos grupos. Instituições do direito, da cidadania, da administração pública e da participação política devem ser avaliadas segundo a distribuição social de seus recursos e bens. A divisão do trabalho e a maneira pela qual as instituições

¹⁸ Acreditamos que a política mais profunda e potencialmente mais radical vem diretamente de nossa própria identidade, em vez de trabalhar para acabar com a opressão de outra pessoa. Tradução livre.

organizam a tomada de decisão são fatores determinantes para os significados culturais que elevam o autorrespeito de todos os membros da sociedade (YOUNG, 2011).

Democracias liberais desconsideram a importância da diversidade de representação de grupos sociais nos espaços de poder ao defender não somente a diversidade intelectual – de crenças, preferências e objetivos políticos e de justiça (PHILLIPS, 2011). Anne Phillips (1995) defende que uma representação mais adequada implica a presença de diferentes grupos sociais que compõem a população nas decisões públicas. A diferença de corpos de mulheres e homens-negros, brancos, indígenas – nos espaços institucionais é uma demanda dos grupos que demandam inclusão nos processos políticos. A representação de gênero, raça e etnicidade é parte do debate sobre democracia. A preocupação não é somente “o que” está sendo debatido, mas também “quem” está representando os interesses dos diferentes grupos que compõem a sociedade.

Anne Phillips defende que a política de ideias não é adequada para lidar com a exclusão política, mas trocar por uma política somente de presença não é a resposta. A representação de ideias e a de grupos sociais não estão em lados opostos. Um sistema justo de representação articula a diversidade de ideias com a participação de todos os grupos sociais. A política de ideias combinada com a política de presença minimiza o problema de exclusão política uma vez que as decisões tomadas no poder público refletem interesses e ideias de acordo com as experiências de quem as toma (PHILLIPS, 1995).

Contestar a exclusão política é uma “maneira de transformar a agenda política de modo a tornar possível a mudança econômica” (PHILLIPS, 2009). Transformar os padrões de representação e comunicação sexistas e racistas institucionalizados pelo Estado brasileiro é elemento condicionante para a justa distribuição e redistribuição de recursos para todos os grupos sociais. É preciso ter em mente que “a justiça implica o reconhecimento das diferenças através da participação ativa de membros desses grupos em processos decisórios” (SACCHET, 2012). A demanda pela paridade de representação de gênero e raça nas instituições brasileiras é uma visão política progressista que reconhece as perspectivas, interesses e circunstâncias de diferentes grupos da sociedade para garantir respeito às diferenças culturais e igualdades econômicas (YOUNG, 2009).

Políticas públicas que não consideram a diversidade de gênero e raça acabam por favorecer os grupos dominantes (PHILLIPS, 2009). Grupos dominantes argumentam que políticas com ênfase nas identidades sociais subestimam as alianças e coesões sociais, sendo

uma ameaça para a noção de unidade nacional (PHILLIPS, 1995). No entanto, inserir a presença de grupos socialmente oprimidos na produção de políticas é o reconhecimento público de que as perspectivas, interesses e opiniões de todos os grupos sociológicos têm igual valor para o Estado. Pensar a representação com perspectiva interseccional traz possibilidades de mudanças na estrutura do Estado. Ao estarem em posições de poder nas instituições, as mulheres, ao enxergarem as situações de acordo com suas perspectivas, dão visibilidade à situação de vulnerabilidade de parte da população que tem sido silenciada há séculos, trazendo contribuições que dizem respeito às próprias condições de sujeito das mulheres (MANO, 2015).

Estudos sobre representação de gênero na produção de políticas públicas seguem duas linhas principais de raciocínio: i. representação descritiva, em que os grupos sociais da população de um país estão proporcionalmente presentes nas instituições políticas (MOSHER, 1968; PITKIN, 1967); e representação substantiva, em que representantes agem em favor dos interesses de seus grupos sociais e produzem políticas que os/as beneficiem (MOSHER, 1968; PITKIN, 1967). Enquanto na representação descritiva o foco é “quem” são os/as representantes, na substantiva o foco é “o que eles/elas fazem” (PITKIN, 1967). Em “Concept of Representation”, Hanna Pitkin (1967) defende que a representação substantiva, associada à representação descritiva de gênero, raça e etnias, é fundamental para a democracia.

Phillips (2019) argumenta que a representação descritiva já se tornou parte da representação política nos países de democracia liberal uma vez que o sentimento de déficit democrático é cada vez mais sentido quando as decisões que moldam a vida das pessoas são tomadas por homens brancos, em sua maioria. Portanto, tendo a representação descritiva tida como princípio democrático, estudos acadêmicos sobre representação política estão interessados em destacar porquê e como a representação descritiva resulta em representação substantiva (MINTA, 2012).

A mudança de estruturas para garantir o sistema democrático passa pela noção de que “quem” representa é tão importante quanto as ideias e visões que representam (PHILLIPS, 2019). Minta (2012) indica que a representação descritiva de gênero (PITKIN, 1967), ou a presença de mulheres (PHILLIPS, 2001), ganha relevância se as legisladoras têm consciência de grupo social de raça e etnia e estratégia de ação coletiva.

Estudos sobre representação de mulheres no legislativo têm tido resultados conflituosos quanto à efetividade da presença de mulheres nos congressos para a representação dos

interesses das mulheres (MINTA, 2012). Minta (2012) argumenta que os números são importantes para aumentar a capacidade de as mulheres agirem em rede, mas para avançarmos nos interesses de grupos minorizados, é preciso que mulheres tomem decisões para mudar o ambiente de não diversidade de ideias.

Partindo de conceitos-chaves sobre representação política de gênero, raça e etnia, juntamente com o conceito do ponto de vista feminista (HARDING, 1996), temos o entendimento de que a experiência social coletiva de discriminação e exclusão política e social de mulheres (no plural para indicar a perspectiva interseccional de gênero, raça, etnia e classe, entre outras opressões) é de grande importância na elaboração de políticas públicas e tomada de decisão sobre alocação de recursos. Buscamos fundamentos de pesquisas sobre burocracia representativa para compreender porquê e como mulheres burocratas decidem por agir em favor da igualdade de gênero no processo de políticas públicas e na gestão.

Burocracia Representativa de Gênero

A burocracia aqui se refere “ao corpo de funcionários que atuam dentro da máquina estatal e, portanto, dão concretude às políticas públicas” (LOTTA; SANTIAGO, 2018, p.23), podendo ser servidores/as públicos efetivos/as, ou seja, que entraram por meio de concurso público, e/ou comissionados. A burocracia abrange desde posições técnicas e de apoio administrativo a posições com alto poder de decisão e articulação política.

Na teoria da burocracia representativa, entende-se que a burocracia representa o grupo social a que pertence no serviço público, seja somente de forma descritiva, ou seja, apenas estando presente no corpo burocrático, ou de forma substantiva, representando as ideias e interesses de seu grupo social. A nomeação de mulheres para liderarem os órgãos de políticas para mulheres e de pessoas negras para liderarem as políticas de igualdade racial é o reconhecimento do Estado de que a representação burocrática traz legitimidade para a ação pública.

O processo inédito do poder Executivo brasileiro de coordenação intersetorial de políticas públicas com transversalidade de gênero e raça foi liderado em grande parte pelas mulheres que ocuparam os cargos de ministras da igualdade racial: Matilde Ribeiro (2003-2008), Luiza Bairros (2011-2014) e Nilma Lino Gomes (2015-2016). As ministras citadas utilizaram de seu alto grau de discricionariedade como titular de uma pasta ministerial para decidir sobre prioridades e alocação de orçamento para trazer visibilidade da condição das mulheres negras na produção de políticas. A representação ativa de três mulheres negras, ao

introduzirem um diagnóstico interseccional na gestão pública, mudou a forma de pensar a administração pública, deixando um legado de conhecimento para a burocracia dentro da estrutura estatal.

Ao início o reconhecimento governamental da importância do conhecimento sobre mulheres negras com os prêmios “Lélia Gonzalez”, “Mulheres Negras Contam sua História”, “Dossiê Mulheres Negras” (2013) e o projeto Pequim + 20 (2015) – em parceria com o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas- IPEA – e o Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça (2011) – em parceria com a SPM e o IPEA, as primeiras mulheres negras no alto escalão do poder Executivo inovaram ao trazer a análise interseccional de políticas públicas para o aparato estatal. Por meio de dados e análise crítica sobre as condições de vida das mulheres negras brasileiras nas áreas de cultura, educação, mercado de trabalho, acesso a bens e tecnologias digitais, pobreza e violência, elas contribuíram ativamente para a evolução metodológica do uso de evidências com dados interseccionados para a produção de políticas. Pode-se afirmar que a representação de gênero e de raça na burocracia brasileira passa a ter reconhecimento de sua relevância simbólica com a inserção de mulheres e pessoas negras nos cargos em comissão mais altos dos órgãos de políticas para mulheres e para a igualdade racial, iniciados a partir de 2003, mas o debate de representação étnico-racial na vem dos anos 60 nos Estados Unidos.

O conceito de burocracia representativa foi primeiramente apresentado, em uma dimensão política, por Donald Kingsley, em seu livro *Representative bureaucracy: an interpretation of British Civil Service*¹⁹, de 1944. Na visão de Kingsley (1944), a inclusão de membros emergentes da sociedade dominante britânica na burocracia seria uma forma de o poder estatal ser compartilhado com segmentos da população com poder de influência e diminuir o poder da aristocracia sobre o Estado (GROENEVELD; WALLE, 2010). Assim, na Inglaterra, foi introduzido o recrutamento com base no mérito, como uma tentativa de profissionalizar a administração, mas o objetivo principal era o de garantir o apoio da classe dominante ao Estado. Portanto, o argumento inicial para a representação de membros da sociedade na burocracia foi o de romper com a tradicional dominação aristocrática na administração.

Cerca de 20 anos depois, o conceito de burocracia representativa evoluiu para uma visão mais democrática. A administração pública passou a entender burocracia representativa como representação de toda a diversidade da população no Estado, como forma de promover acesso

¹⁹ Burocracia Representativa: uma interpretação do serviço público britânico

a oportunidades iguais. Frederich Mosher (2003), no livro *Democracy and the Public Service*²⁰, de 1968, traz a necessidade de a burocracia americana representar seus semelhantes sociológicos e distingue a burocracia representativa ativa e a passiva. Em seu livro de 1968, Mosher trouxe, de forma inédita, a ideia de que a representatividade de raça e etnicidade importam para que a burocracia trabalhe para toda a população.

Mosher (2003), trouxe o conceito de burocracia representativa ativa ou passiva. A representação na burocracia é passiva quando espelha a sociedade a que serve, ou seja, com igual proporção de gênero, raça e etnias na burocracia. A representação passiva corresponde à representação descritiva (PITKIN, 1967) pelo fato de “os clientes” se parecem com a burocracia que os representa. A representação passiva pode trazer resultados positivos de representação ativa e representação simbólica.

A representação simbólica ocorre quando a mera presença de diferentes grupos sociais na burocracia aumenta a percepção de legitimidade da política (MEIER; WRIGHT; HEADLEY, 2021). Ao parecer com o público que representa, a burocracia traz valores simbólicos relevantes para a legitimação da entrega de serviços públicos. O símbolo da representação tem o poder de melhorar os resultados da entrega do serviço público uma vez que o público beneficiário se torna mais colaborativo e engajado na coprodução da política.

A presença proporcional de mulheres, pessoas negras e indígenas no serviço público é fundamental para que a burocracia represente toda a sociedade brasileira. Ao impactar a percepção do público sobre o governo ou o serviço público prestado, a presença dos diferentes grupos da sociedade na burocracia - representação simbólica- traz valores importantes para uma sociedade democrática (MEIER; WRIGHT; HEADLEY, 2021). A representação simbólica tem impacto sobre a percepção do público sobre o governo ou o serviço público prestado (MEIER, 2019), sendo o primeiro passo para minimizar o problema de exclusão política.

A representação simbólica faz com que cidadãos se sintam motivados a cooperar para resultados relevantes da política (RYZIN, RICCUCI, LI, 2017). Uma burocracia representativa aumenta a probabilidade de cooperação e atendimento a regras, em especial se a política for direcionada para grupos minorizados. A mera representação passiva de gênero, raça e etnicidade nas burocracias governamentais expressa valores democráticos e serve como vetor de práticas justas (RICCUCI; RYZIN, 2016).

²⁰ Democracia e Serviço Público

Ao espelhar a diversidade populacional, a burocracia pode escolher agir de modo que os interesses de seu grupo social sejam considerados nas decisões governamentais (RICCUCCI; RYSIN, 2017). A presença de burocratas de diferentes grupos sociais pode resultar em representação burocrática ativa quando ocorre a inclusão de interesses, opiniões e perspectivas (YOUNG, 2002) de toda a diversidade da sociedade. A representação ativa significa dizer que a burocracia utiliza de seu poder discricionário para agir em prol dos interesses de seu grupo no serviço público (MEIER, 2019). A discricionariedade no cargo público e a saliência da identidade são elementos essenciais e condicionantes para que a representação burocrática se torne ativa (SOWA; SELDEN, 2003; MEIER; NIGRO, 2003; MEIER; NICHOLSON-CROTTY, 2006; GROENEVELD; WALLE, 2010, GROENEVELD; VERBEEK, 2012; RYZIN; RICCUCCI; LI, 2017; MEIER, 2019).

A representação burocrática ativa ocorre quando burocratas de diferentes grupos sociais no setor público agem para provocar mudanças de atitudes e comportamentos na gestão e trabalham por políticas com perspectiva de equidade de gênero e raça, tornando as políticas públicas mais justas para os grupos sociais representados (MEIER, 2019). Com base em estudos em diversos países sobre burocracia representativa, Kenneth Meier (2019) destaca duas condições importantes para a burocracia representativa ativa:

- i. reconhecimento e saliência da identidade;
- ii. percepção do grau de discricionariedade e poder de decisão do/a servidor/a.

A capacidade decisória de burocratas ganhou relevância nos estudos sobre políticas públicas (PETERS, 2009) dada a ampla discricionariedade e autonomia para tomar decisões de burocratas de médio e alto escalão, que podem definir os rumos da gestão e dos processos de políticas públicas. Portanto, analisar como burocratas utilizam o seu grau de discricionariedade a favor de interesses dos grupos minorizados socialmente ganha relevância nos estudos sobre burocracia representativa.

A burocracia tem papel chave na tomada de decisão e na entrega de serviços e implementação de políticas (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014; LIPSKY, 2019). Portanto, quem está tomando decisões que definem os rumos da vida da diversidade da população passa a ter importância nos estudos sobre burocracia representativa. E quanto maior a percepção e saliência da identidade do/da burocrata como pertencente a um grupo social minorizado, maior a chance de os interesses da coletividade de seu grupo serem inseridos na agenda pública.

O conceito de burocracia representativa implica que quem formula e implementa política pública não é neutro (GROENEVELD; WALLE, 2010). Existe um espaço de atuação burocrática nas decisões públicas, a depender do nível de discricionariedade do cargo e/ou da autonomia dentro da organização, que permite imprimir valores e perspectivas, realizar julgamentos, assim como interpretar regras dentro do aparato legal. “O trabalho dos burocratas e uso de sua discricionariedade serve, nesse sentido, para formar e forçar identidades, que permitam a eles proverem serviços e implementarem as políticas” (LOTTA; SANTIAGO, 2018, p.26).

Portanto, diferentes grupos sociais presentes na burocracia representam visão e valores de mundo diversos no processo de decisão e alocação de recursos públicos, favorecendo processos democráticos de representação na alocação de recursos públicos. A representação burocrática nas diversas organizações públicas pode emitir ou encobrir perspectivas de gênero e raça no processo decisório das políticas públicas. Uma burocracia de médio e alto escalão formada em grande parte por homens brancos encobre as perspectivas de mulheres e pessoas negras, não alcançando as demandas dessa população.

Pesquisas sobre burocracia representativa de gênero no governo federal em diferentes países (DOLAN, 2000; 2002; HINDERER, 1993; SELDEN, 1997) sugerem que, além da discricionariedade e da saliência da identidade, dois outros fatores são relevantes para as mulheres burocratas de médio e alto escalão ativarem a representação:

- i. ambiente organizacional favorável;
- ii. maior proporção de mulheres em cargos de liderança.

A teoria da burocracia representativa parte da premissa de que a burocracia é composta de corpos que têm opinião e discricionariedade suficientes para influenciar regras e conformar políticas públicas. Assim, trazer a diversidade de perspectivas e interesses para a tomada de decisão na gestão pública é tornar as políticas públicas menos enviesadas (MEIER, 2019), diminuindo a influência da visão parcial do homem branco de elite.

Gestores públicos imprimem valores que podem ser de cunho individual ou agregado (MEIER, 2019). A literatura sobre burocracia representativa (GROENEVELD; VAN DE WALLE, 2010; MEIER, 2019; PITTS, 2005; SOWA; SELDON, 2003), demonstra que a igualdade de representação de grupos minorizados socialmente, contextualizadas de acordo com cada país, permite que o serviço público seja reconhecido pela sociedade como mais democrático, promovendo o alívio de tensões sociais. Ao assumir seu papel representativo, o

gestor público pode tomar decisões com maior probabilidade de impactar no avanço dos interesses dos grupos minorizados (SOWA; SELDEN, 2003). Estudos empíricos (MEIER; NICHOLSON-CROTTY, 2006; MEIER; NIGRO, 2003; MEIER, 2019), demonstram que a representação de gênero, raça e etnicidade influenciam na legitimidade da política e na relação da burocracia com o público.

Um estudo realizado em 60 cidades metropolitanas americanas (MEIER; NICHOLSON-CROTTY, 2006), entre 1990 e 1997, demonstra como a presença de mulheres na força policial, que compõe a burocracia de rua (LIPSKY, 2017), aumentou a probabilidade das mulheres fazerem denúncias de violências domésticas e abusos sexuais nos Estados Unidos, além de ter elevado o número de prisões decorrentes de estupro e violência contra a mulher. A análise empírica demonstrou que as mulheres policiais têm influência positiva na aplicação de leis que afetam diretamente as mulheres. Os resultados do estudo sugerem que o gênero da policial importa no primeiro contato com a mulher vítima de violência ou estupro, uma vez que a relação entre a burocrata de rua e a cliente é de maior confiança. Outra sugestão é que a presença de mulheres policiais aumenta a conscientização dos homens policiais da importância do tratamento dado às mulheres vítimas de violência e muda o comportamento da burocracia masculina. A mulher policial compartilha valores e experiências relacionadas a seu gênero com as vítimas que a faz ativar sua representação, dedicando tempo e esforço na resolução dos casos (MEIER; NICHOLSON-CROTTY, 2006).

Julie Dolan (2000) realizou uma pesquisa com mulheres em carreiras seniores do poder executivo federal americano nos anos 90. Seu estudo trouxe evidências animadoras de que as mulheres burocratas têm um comportamento de representação ativa no ambiente de trabalho dentro do governo federal. Os achados de Dolan que merecem destaque são:

- 1) As mulheres em cargos de alto escalão no poder Executivo federal se mostram mais sensíveis, em comparação aos homens, a mudanças no ambiente de trabalho que afetam diretamente as mulheres como: horários flexíveis, ações afirmativas, creche, divisão de tarefas e igualdade salarial.
- 2) Os órgãos que tinham mais mulheres de carreira ocupando posições de liderança eram mais amigáveis às mulheres. Mesmo os homens demonstraram mais apoio a questões de igualdade nesses órgãos.

- 3) A socialização organizacional afeta as atitudes pró-igualdade. Os órgãos que contam com algum departamento ou comissão específicos para as questões de gênero contam com mais apoio geral para as causas das mulheres.
- 4) As mulheres de carreira se sentem menos apreensivas para defender questões de gênero nos órgãos que possuem compromisso regimental para avançar na igualdade entre homens e mulheres.
- 5) Quanto maior a proporção de mulheres no grupo, maior a probabilidade das mulheres pressionarem por seus interesses, por contar com o apoio das colegas.
- 6) A representação ativa se mostrou mais provável em ambientes onde há apoio político da liderança.
- 7) Raça e ideologia são marcadores importantes. Em todo o governo federal americano, as mulheres negras e as mulheres de carreira de orientação política liberal demonstraram mais apoio às questões de gênero na gestão.

Dolan (2000) cita estudos anteriores como o de Sally Coleman Selden (1997) com burocratas do governo federal americano, cujos resultados foram opostos à sua pesquisa, ao não confirmar a atitude ativa na representação de mulheres na burocracia. Sally Coleman Selden (1997) pesquisou o papel representativo de burocratas, no sudeste dos Estados Unidos, na concessão de empréstimo para habitação rural, que não era voltada para grupos minorizados específicos. Os gestores possuíam alta percepção de sua discricionariedade para decidir quanto à elegibilidade do benefício. Entre os principais resultados, a pesquisa demonstrou o efeito direto da discricionariedade de burocratas pertencentes a grupos minorizados como Afro-Americanos, Hispânicos e Asiáticos, na proporção da concessão de crédito de habitação rural para esses grupos. Nesta pesquisa, no entanto, a presença de mais mulheres burocratas não comprovou o aumento de crédito para as mulheres beneficiárias da política, demonstrando que as diferenças de gênero não são tão salientes quanto as de raça e etnia nos Estados Unidos.

Dolan (2000) ressalta que o estudo de Selden foi realizado com servidoras/es em baixo escalão, não com mulheres pertencentes a carreiras executivas no serviço público. Segundo a autora, o risco do esforço de ativar a representação para mulheres de baixo escalão na burocracia é mais alto, e além de não possuírem alto poder discricionário, elas podem se sentir pressionadas a agir com “neutralidade” burocrática para demonstrar profissionalismo e galgar posições mais altas (DOLAN, 2000). Além disso, devemos destacar que o estudo de Selden demonstrou que a saliência da identidade de raça e etnia contou mais fortemente para a política

de crédito habitacional rural. Considerando que mulheres são atravessadas por múltiplas identidades, o resultado da pesquisa de Selden confirma o que Meier (2019) sugere sobre a importância da saliência da identidade no contexto de decisão sobre o uso da discricionariedade na burocracia.

As pesquisas de Dolan (2000) e de Selden (1997) sobre burocracia do serviço público americano trouxe para a teoria da burocracia representativa a compreensão de que tanto o gênero quanto a raça e a etnia moldam atitudes no ambiente de trabalho tanto de homens como de mulheres, de acordo com a identidade de maior saliência e o grau de poder discricionário. O grau de discricionariedade das mulheres de carreira de médio e alto escalão aumenta a chance de ativação da representação. Além disso, a maior proporção de mulheres em posições de liderança afeta o comportamento de mulheres de carreira do serviço público (DOLAN, 2000; DOLAN, 2002; KANTER; 1977)

Outro estudo realizado por Dolan (2002) foi relacionado à priorização de gastos no governo federal por mulheres em cargos de médio e alto escalão. Os dados mostraram que as mulheres de carreira executiva no governo federal possuem as mesmas preferências de gastos da população de mulheres dos Estados Unidos. As mulheres servidoras pesquisadas demonstraram serem mais favoráveis, em comparação com os homens servidores do mesmo nível de carreira, a aumentar o gasto governamental com questões de bem-estar social e ambiental. Porém, ao contrário da opinião pública das mulheres americanas, as servidoras são a favor de reduzir os gastos com crime e assistência internacional.

Não devemos interpretar as diferenças relatadas sobre preferências das mulheres por temas relacionados a temas sociais de forma essencialista, buscando respostas determinantes sexuais e biológicas. Os diferentes interesses e perspectivas das mulheres em relação aos homens podem estar relacionados às suas diferentes experiências vividas (BEAUVOIR, 2016a) e à sua construção social (SCOTT, 1995). A preocupação com temas mais relacionados ao bem-estar humano e proteção ambiental pode estar relacionada à sua vivência de cuidados, resultante do contrato sexual (PATEMAN, 1988).

Importante notar que a pesquisa de Dolan (2002) mostra que há diferenças também entre as mulheres servidoras de acordo com a organização em que atuam. As servidoras que trabalham no departamento de defesa defendem maior investimento em assistência internacional e aquelas que trabalham na área de saúde, recursos humanos e políticas sociais têm preferência por aumentar os gastos sociais. Isso demonstra a relevância da socialização

organizacional e da maior proporção de mulheres no grupo para definir as atitudes das servidoras. No departamento de defesa, onde a proporção de mulheres em liderança não é suficiente para alcançar uma massa crítica, as atitudes das servidoras correspondem à visão da organização e de seus colegas homens. Portanto, onde as servidoras não atingem nem 15% em cargos de liderança, a socialização organizacional tem maior influência sobre sua atitude (DOLAN, 2002).

Os achados da pesquisa mostram que as decisões sobre orçamento são condicionadas pelo gênero quando as mulheres estão presentes numa maior proporção. De acordo com Dolan (2002), a ausência ou a presença rara de mulheres em cargos da alta burocracia não são favoráveis à representação substantiva de mulheres. Sob argumentos da teoria da massa crítica de Rosabeth Moss Kanter (1977), ela afirma que grupos minorizados (por exemplo, numa proporção de 15% para 85%) ao assumirem cargos de poder acabam se tornando “tokens” da organização e enfrentam pressões para se conformar aos valores dominantes. Caso contrário, seu comportamento se torna estereotipado, uma vez que suas diferenças do grupo majoritário se tornam altamente visíveis. Ao tentar se encaixar no comportamento padrão, “tokens” tentam se mostrar diferentes das colegas de seu grupo social.

Os resultados dos estudos de Dolan (2002) sugerem que a maior presença de mulheres na elite da burocracia federal é relevante para que as preferências das mulheres sejam consideradas nas decisões sobre alocação de recursos governamentais. A relação entre presença de grupos sociais dentro da burocracia e preferências no uso do poder discricionário por burocratas confronta a ideia de neutralidade do servidor público. A tradicional visão da neutralidade e da busca pela eficiência no serviço público é um limitador para a ativação da representação na burocracia. Gestores centrados na eficiência das organizações provavelmente terão menor grau motivacional para favorecer grupos minorizados (SOWA; SELDEN, 2003). Burocratas ativos em sua representação buscam a equidade como resultado da implementação da política, ou seja, a inclusão das pessoas que historicamente não têm acesso aos serviços e benefícios públicos. E se gestores assumem seu papel representativo, suas decisões têm maior impacto no avanço dos interesses dos grupos minorizados (SOWA; SELDEN, 2003).

A teoria da burocracia representativa procura fazer com que as decisões públicas se tornem menos enviesadas. Uma perspectiva neutra de regras para programas e políticas públicas é uma reafirmação das desigualdades existentes entre raças, etnias e gêneros (MEIER, 2019). O comportamento de um ou uma burocrata que representa uma minoria social pode contribuir para mudanças significativas na formulação e implementação de políticas públicas.

Provocar mudanças na maneira de produzir e gerir políticas públicas envolve mudar a representação de poder político. Quando as áreas de políticas públicas que visam beneficiar grupos específicos da sociedade são lideradas e geridas por burocratas que os representam, a relação entre o público e a burocracia muda, e os resultados da representativa ativa são mais prováveis (RICCUCCI; VAN RYZIN, 2017).

Mulheres na Liderança

A literatura sobre liderança de mulheres na administração pública tem concentrado esforços no papel da diversidade de gênero para equidade com fundamento na motivação de servidores e servidoras públicas e no desempenho e eficiência das organizações (SCHACHTER, 2020).

Ao ingressar na administração pública, servidores e servidoras públicas são ensinados a entender que a neutralidade e a impessoalidade são centrais nos processos decisórios e nos comportamentos administrativos. Gestores e gestoras aprendem sobre as competências e habilidades que precisam possuir para serem líderes efetivos, sem considerar gênero ou raça, sem levar em consideração que as experiências vividas por mulheres conferem um saber localizado (HARAWAY, 1995).

Enquanto as teorias sobre liderança foram elaboradas com base nas características e experiências dos homens, que historicamente ocupam cargos de liderança, alguns cursos de liderança de mulheres tendem a uma visão essencialista sobre o “jeito feminino” de gerir, colocando as mulheres nos papéis de cuidadoras no trabalho. Empresas de capacitação²¹ e revistas corporativas costumam difundir que as mulheres se destacam na gestão de recursos humanos, por exemplo, por terem predisposição natural para cuidar e para ajudar a desenvolver pessoas, por terem empatia: por perceberem diferentes pontos de vista e se colocarem no lugar do outro; por terem comportamento *multitasking*- capacidade de realizar várias tarefas simultâneas; por serem menos conflituosas e por serem melhores ouvintes.

Estereótipos de gênero reforçam a visão do talento “nato” das mulheres para a gestão de recursos humanos (CONNELL, 2006b) e para atividades que demandam “sensibilidade” com as pessoas, como atendimento público. Como consequência dos mitos estereotipados e essencialistas sobre a mulher no mundo do trabalho, uma mulher com formação para uma área

²¹ Para mais, veja: **O domínio das mulheres no RH**. Disponível em: <https://cpdec.com.br/dominio-das-mulheres-no-rh/> <acesso em 21 de outubro de 2021>

de licitações para compras públicas ou de tecnologia da informação, por exemplo, normalmente não será vista como potencial chefe da área (CONNELL, 2006b). Além de ter alto conhecimento técnico, ela terá que provar mais que seus colegas homens que ela é capaz de liderar a equipe e ter articulação política.

O problema do determinismo biológico é desconsiderar o ambiente e a socialização das mulheres nas suas preferências e escolhas profissionais. Características consideradas femininas ou masculinas não são naturais, são estigmas construídos socialmente de acordo com a divisão sexual do trabalho. Ter conhecimento sobre os efeitos dos papéis de gênero impostos pelo patriarcado na situação de opressão das mulheres e na manutenção delas na posição inferior da hierarquia de poder pode trazer a compreensão de que comportamentos tidos como masculinos ou femininos afastam as mulheres das posições de poder (CONNELL, 2006b).

Simone de Beauvoir, em seu estudo clássico *O Segundo Sexo* (2016), reflete que a mulher pode alcançar a excelência devido a um talento sólido, mas com isso vai impor sobre ela o repúdio de tudo o que nela é diferente da feminilidade que se espera: “Há mulheres loucas e mulheres de talento: nenhuma tem essa loucura no talento, que chamam de gênio (2016, p. 533)”. Quando as mulheres falam de forma assertiva e impõem suas ideias, muitas vezes, são pejorativamente taxadas de “loucas”, “mulher macho” (BEAUVOIR, 2016), como ocorreu com a presidenta Dilma Rousseff e muitas de suas ministras e assessoras. Rousseff e suas assessoras foram frequentemente, não só na mídia, mas inclusive nos corredores dos ministérios, chamadas de loucas, incompetentes e grossas.

A deslegitimação da mulher no espaço público mostra como as mulheres são julgadas não só pelo seu trabalho mas também por um comportamento “feminino” estereotipado desejado pela sociedade patriarcal. As construções discursivas sexistas contra Dilma nas redes sociais contribuíram para expulsar a primeira mulher eleita no Brasil do poder. A questão de gênero foi acionada para deslegitimar a figura de Dilma como política, mesmo estando em seu segundo mandato. A adesão popular ao imaginário estereotipado de Dilma como incompetente para articulação política mostra como, não só Dilma, as mulheres têm aceite social restrito para sua participação na vida pública (BIROLI, 2018a).

Dilma não só não tinha o comportamento estereotipado esperado das mulheres na vida pública, mas também rompeu com os regimes de gênero (CONNELL, 2006b) na ocupação de cargos no serviço público antes de ser eleita a primeira presidenta do Brasil. Seu primeiro cargo de alto escalão foi como ministra de Minas e Energia. Ela foi a primeira e única mulher a ser

ministra desse setor tão masculinizado e dominado pelos homens até 2022. Também foi a primeira mulher a ser ministra da Casa Civil da Presidência da República (2005 a 2010), abrindo os caminhos para as mulheres que a seguiram: Erenice Guerra (2010), Gleisi Hoffmann (2011-2014) e Eva Chiavon (2016). Destaca-se que, até 2022, dos 53 ministros/as da Casa Civil na história do Brasil, somente quatro foram mulheres.

Os estereótipos de gênero que restringem as possibilidades de maior representação das mulheres em diversos espaços políticos também contribuem para definir quais lideranças homens e mulheres assumem no setor público. Raewyn Connell (2006b), em estudo realizado na administração pública de *New South Wales*, Austrália, identificou o que ela denominou de regimes de gênero, que distanciam mulheres das posições gerenciais chaves da média e alta burocracia. Connell categorizou os regimes de gênero em quatro dimensões: divisão de gênero no trabalho, relações generificadas de poder, emoções e relações humanas, simbolismo e cultura de gênero.

A pesquisa de Connell mostrou a divisão ocupacional de gênero no trabalho. Trabalhos como recepção e secretariado, ainda são desempenhados por mulheres. Motoristas e contadores, por homens. As divisões também são feitas por temas. Em alguns lugares onde homens e mulheres ocupavam gerência, verificou-se que as mulheres eram responsáveis por temas relacionados a assuntos da comunidade e recursos humanos e os homens pela área administrativa e econômica. Quando os problemas do dia a dia são relacionados a um problema de tecnologia, os colegas homens são chamados para tentar resolver, e quando se quer organizar uma festa no departamento ou uma ação de caridade, as mulheres são convocadas. Importante notar aqui que a pesquisa relatada foi realizada na Austrália, mas se tivesse sido no Brasil, os resultados acima seriam os mesmos. Os simbolismos de masculinidade e feminilidade da cultura de divisão sexual do trabalho acompanham mulheres e homens mesmo nos espaços públicos.

Connell destacou também as relações generificadas de poder no serviço público de *South Wales* na Austrália, que segue as estruturas definidas de autoridade legal e delegações de poder da burocracia weberiana. Sua pesquisa demonstrou que as posições mais altas da hierarquia burocrática são ocupadas por homens enquanto as mulheres são relegadas a posições técnicas, de menor poder, subordinadas aos homens. Mesmo com a tentativa de aplicar o *New Public Management* (HOOD, 1991), uma tentativa de adotar práticas de gestão do setor privado na Administração Pública focando na eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos, as autorizações orçamentárias continuam sendo feitas pelos altos cargos, ou seja, as

decisões finais sobre o que será realizado continuam sendo dos homens, que ocupam a grande maioria dos cargos gerenciais. Connell (2006b) destaca que a memória coletiva de relações generificadas de poder nas organizações traz muitas barreiras para as mulheres que desejam acessar cargos mais altos. A autoridade das mulheres no setor público é ainda hoje mais contestada do que de homens, gerando questionamentos sobre sua competência, sobre o tempo que elas levaram para serem promovidas e sobre sua capacidade de gerir conflitos.

Emoções e relações humanas caracterizam outra importante dimensão dos regimes de gênero, categorizados por Connell (2006b). Connell chama de “emoções de transição de gênero”, os sentimentos ainda presentes em muitas organizações públicas com a maior entrada de mulheres, em especial nos cargos de maior poder. Ela relata haver um certo ressentimento da mudança, não só em relação à ocupação de cargos pelas mulheres mas também nos procedimentos inseridos para prevenção e punição do assédio sexual e outras formas de discriminação. Conflitos emocionais somente diminuem na medida que mais mulheres alcançam a massa crítica nos cargos de maior autoridade e as divisões de trabalho se tornam menos generificadas, segundo os estudos de Connell (2006b).

A quarta dimensão de gênero trazida por Connell (2006b) foi simbolismo e cultura de gênero. Ela relata a persistência de culturas generificadas entre gerentes nas agências governamentais pesquisadas, como almoços regados a álcool, encontros para jogar esportes, trocas de piadas sexistas, e até mesmo exploração sexual de mulheres. No sentido de seguir a tendência de “equidade de gênero no trabalho”, muitas organizações do estudo relataram praticar o que chamaram de *cultural neutrality*, em que as marcas de diferença de gênero são neutralizadas ou limitadas por um código de vestimenta neutro de gênero, em que mulheres usam calças e nenhuma ou pouca maquiagem. Nos ambientes neutros de gênero, os discursos são de que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades e elas não devem ser discriminadas pelo gênero, por isso as promoções são por mérito. Portanto, discordam de ações afirmativas, uma vez que as carreiras são consequências de escolhas individuais de cada um. Essa estratégia de degenerificação nas organizações encontra fundamentação em políticas de oportunidades iguais do setor público como um caminho para diminuir as resistências (CONNELL, 2006b).

No entanto, o risco dessa estratégia está no desaparecimento do tema da agenda pública, ao fechar portas para outras estratégias de busca por justiça por reconhecimento das diferenças (Connell, 2006b). Ao enfatizar a visão de mérito individual, o sistema de seleção e promoção na carreira pública meritocrático não leva em consideração que as “escolhas” não são livres.

Uma mulher que é mãe e decide não aceitar uma promoção para um cargo que a fará viajar constantemente tem parâmetros diferentes de um homem que não se responsabiliza pelo trabalho reprodutivo, culturalmente normalizado e aceito na sociedade patriarcal. Destaca-se que o reconhecimento das diferenças trazido por Connell não se refere a diferenças biológicas que definem os papéis das mulheres e sim às tarefas socialmente impostas na divisão sexual do trabalho, que ainda hoje dominam o tempo das mulheres, em especial no campo reprodutivo e familiar. Por isso, há que se considerar as diferenças de classe, etnia, raça, geração, capacidades, entre as mulheres quando se discute o empoderamento.

O discurso sobre empoderamento individual tem esvaziado as discussões de reconhecimento das diferenças e de demanda por justiça, conforme trazido por Connell. A busca por empoderamento acomoda as mulheres líderes dentro das ordens sociais e gênero existentes, em vez de politizá-las para trabalhar para que o desenvolvimento funcione também para todas as mulheres e meninas (CORNWALL, 2018). Capacitações de mulheres para liderança focada no mérito individual são baseadas em uma visão de empoderamento que Andrea Cornwall (2018) chama de ‘empoderamento light’, por não apresentar qualquer confrontação com as relações sociais e de poder que produzem as iniquidades materiais e sociais. A visão meritocrática de promoção de mulheres a cargos está muito presente nas narrativas de “mulheres empoderadas”.

As mulheres tornam-se mais uma vez instrumentos do desenvolvimento quando são nomeadas em cargos de liderança com a função de trazer melhores resultados para a governança²², com o argumento de que a inserção de um número mínimo de mulheres em cargos públicos do alto escalão de empresas contribui para o aumento da diversidade e para atingir os objetivos de indicadores de ESG- Environmental Social Governance. A visão da mulher empoderada nos discursos liberais é aquela da mulher com autonomia econômica, que contribui para o aumento do PIB do país e para o aumento da produtividade do trabalho (CORNWALL, 2018).

Ao relacionar o poder ao dinheiro, as normas sociais de submissão, que constroem as mulheres - como a divisão sexual do trabalho e o controle sobre seus corpos, são tratadas em nível individual. Há uma crença de que a mulher “empoderada” é capaz de solucionar

²² Ver: Estudo mostra relação positiva entre o desempenho em ESG e a presença de mulheres na diretoria e no conselho de administração de empresas no Brasil. Seriam elas mais sensíveis a questões ambientais, sociais e de governança? <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85511/80757> <acesso em 16 de novembro de 2022>

individualmente a questão da divisão das suas tarefas domésticas e se prevenir contra a violência de gênero. Esta visão não leva em consideração a exploração do trabalho doméstico entre mulheres e a subjugação das mulheres negras, a grande maioria das trabalhadoras domésticas no país.

A percepção individualizada de empoderamento feminino não considera as relações sociais, os direitos legais e o amplo contexto sociopolítico que estruturam as vidas das pessoas. Magdalena Leon alerta que o feminismo visa transformar as relações de poder baseadas no gênero e observa que “*Una sensación de empoderamiento puede ser una mera ilusión si no se conecta con el contexto y se relaciona con acciones colectivas dentro de un proceso político*”²³ (1997, p.16)”.

Kate Young (1993) destaca a necessidade de que a emancipação derivada do empoderamento seja coletiva. O empoderamento como autoconfiança e autoestima deve estar integrada a uma consciência da necessidade de mudar as estruturas sociais que subjugam mulheres aos homens. Portanto, a busca pelo poder de tomada de decisão deve estar associada à conscientização do que está suprimido das discussões, do que não está na mesa de negociação (LEON, 1997).

Vale aqui registrar que a relação trazida por Magdalena León (1997) entre o empoderamento e a conscientização dos processos de opressão de gênero é de fundamental importância para compreensão de que as mulheres não consentem a dominação masculina, quando elas não têm conhecimento das dinâmicas patriarcais de “culpabilização, das regras não ditas que regem as relações com os dominantes, do funcionamento real da sociedade para além das aparências das regras, leis, costumes, etc “(MATHIEU, 2021, p. 181). Mathieu traz como exemplo a culpabilização da mulher estuprada, da mulher violentada, abusada sexualmente, nos processos judiciais, que quase sempre consegue convencer o júri que a mulher “consentiu”, pois ela não deveria ter usado uma certa roupa, ou olhado de uma certa maneira, ou agido para se fazer ser estuprada.

E o processo de alienação das mulheres à dominação masculina está ligada ao convencimento da sociedade patriarcal de que elas são fisicamente e intelectualmente inferiores, trazendo implicações psíquicas importantes. De acordo com Mathieu (2021), as mulheres carregam falsas ideias que limitam suas capacidades. Como exemplo, ela cita a

²³ Tradução livre: Um sentimento de empoderamento pode ser uma mera ilusão se não estiver conectado ao contexto e relacionado a ações coletivas dentro de um processo político.

subvalorização do trabalho doméstico das mulheres, cuja fadiga não é justificada pelo trabalho extenuante com a casa, os filhos, a cozinha e as roupas e sim por uma fraqueza corporal. A dupla jornada das mulheres não as permite ter o tempo do lazer fora das atividades em família, do sonhar abstratamente e do pensar sobre sua situação de desgaste mental e físico. As mulheres, portanto, “são desprendidas de seus sonhos e delas mesmas de várias maneiras” ((MATHIEU, 2021, p. 209).

Para a tomada de consciência, há que se revelar o funcionamento do contrato social da sociedade androcêntrica em que os homens controlam os conhecimentos técnicos que os mantém na situação de dominação da organização da produção, das posses das terras e transações econômicas e financeiras. As prerrogativas para o seu funcionamento são: o compartilhamento da ideia de dominação dos homens (e a igreja tem um importante papel nesse ponto) e a invisibilização da opressão sofrida pelas mulheres. Mathieu (2021) afirma que é somente a partir da tomada de consciência (individual e coletiva) que podemos afirmar que as mulheres consentem ou se opõem à dominação e opressão. “A noção própria de consentimento implica o conhecimento, a decisão” (MATHIEU, 2021, p. 253).

Portanto, o conhecimento sobre o funcionamento da sociedade patriarcal é o que traz a capacidade de decidir, ou pelo consentimento ou pela resistência. Cornwall (2018) chama de empoderamento libertador o “processo pelo qual as mulheres alcançam autonomia e autodeterminação, bem como um instrumento para a erradicação do patriarcado, um meio e um fim em si” (CORNWALL, 2018, p. 8). Para Kate Young (1993), o empoderamento que transforma a condição das mulheres em nível individual e a posição das mulheres na sociedade é o empoderamento coletivo.

Ao beber dos princípios feministas de emancipação, o empoderamento *light* (CORNWALL, 2018) desloca a função do Estado de solucionar as questões centrais de desigualdades de gênero para o individual. Sardenberg (2009) define o empoderamento das mulheres como um processo de conquista de autonomia e autodeterminação, se concretizando na libertação das mulheres das opressões de gênero, com maior controle sobre nossos corpos e vidas. Sardenberg concorda com Leòn (1997) e Young (1993) que o empoderamento individual das mulheres é ilusório e que, sem uma ação coletiva de poder para transformar as estruturas que mantêm a dominação masculina, o termo “empoderamento” perde seu conteúdo político original.

O empoderamento coletivo passa pela politização das mulheres e o compromisso com o combate às opressões de raça, classe, etnia, geração e capacidades das mulheres. Maxine Molyneux (1985) conceituou os interesses práticos e estratégicos de gênero. Os interesses estratégicos derivam da posição de subordinação das mulheres. Estão relacionados a estratégias de emancipação real e abolição da divisão sexual do trabalho, conquista dos direitos reprodutivos, reversão dos estereótipos e papéis de gênero e ao fim da violência baseada no gênero. São interesses que não se realizam individualmente, demandam uma estratégia estatal e compromisso institucional com o rompimento dos regimes de gênero no trabalho, com regulamentações que garantam direitos e mudanças culturais relacionadas ao cuidado e à liberdade das mulheres.

Já os interesses práticos são relacionados à condição da mulher e percepção imediata de suas necessidades, como creche, licença maternidade remunerada, abrigo para mulheres violentadas, renda, entre outros. Assim, há uma relação clara entre os interesses práticos e classe e raça. Importante notar que não há homogeneidade entre os interesses das mulheres. Classe, raça e etnicidade, entre outros marcadores de vulnerabilidade, são importantes marcadores de diferença que se interseccionam e definem as experiências das mulheres e seus interesses. Mulheres sofrem diferentes discriminações de acordo com sua classe e raça, e a reivindicação para que o Estado formule políticas de emancipação coletiva das mulheres deve levar em conta a heterogeneidade de seus interesses práticos (MOLYNEUX, 1985).

O empoderamento no feminismo é, portanto, uma ideia alternativa de perceber o desenvolvimento (LEÓN, 1997): o desenvolvimento que considera as demandas reais das mulheres. O livro de Kate Young “*Planning Development with Women: Making a World of Difference*” de 1993, tem sido utilizado como bibliografia por organismos internacionais e bancos multilaterais para apoio no desenho de políticas de igualdade de gênero. Ela destaca a importância do envolvimento das mulheres na elaboração, planejamento e implementação de políticas públicas, desde legisladoras a organizações da sociedade civil e burocratas, com o fim de pressionar a inclusão dos interesses de gênero nas políticas de Estado e transformar as estruturas de poder determinantes das relações de hierarquia entre gêneros (YOUNG, 1993).

Portanto, a presença de mulheres em cargos com poder de decisão pode ser uma busca que se justifica por si só, uma questão de direito das mulheres de estarem nos mesmos espaços que os homens. Mulheres em liderança no setor público podem ter uma visão de empoderamento *light* e contribuir para o PIB nacional com sua geração de riqueza individual

e contribuição para o discurso de diversidade de sua organização ao mesmo tempo que contribuem para manter os regimes de gênero quando não os questionam.

A representação descritiva de gênero nos espaços de decisão pública é válida. No entanto, a representação passiva de mulheres na média e alta burocracia não é suficiente para romper com os regimes de gênero que subjugam e mantêm as mulheres em papéis de cuidado mesmo quando estão no trabalho. A representação substantiva é que vai transformar a situação de subordinação e opressão das mulheres. As mulheres em cargos com poder de decisão na gestão pública que têm uma visão de empoderamento coletivo aceleram os processos de despatriarcalização do estado e redução das desigualdades estruturais de gênero. As burocratas na média e alta burocracia que ativam seu papel representativo buscam romper com os regimes de gênero que submetem mulheres de sua organização a relações de gênero hierarquizadas e perpetuam estereótipos e barreiras para outras mulheres realizarem seus desejos profissionais.

A representação substantiva de mulheres na liderança pública é chave para que políticas públicas em diversas áreas de governo atendam não só aos interesses práticos, mais facilmente aceitos socialmente, mas também aos interesses estratégicos de gênero. Ao buscar meios de romper com os processos de subordinação social, econômica e política das mulheres, as mulheres com poder de decisão na média e alta burocracia podem de fato transformar a sociedade. Ao ter como objetivo o empoderamento coletivo das mulheres, a representação ativa de gênero na média e alta burocracia pode transformar as estruturas de poder, ao atuar na elaboração, planejamento e implementação de políticas públicas com perspectiva interseccional de gênero e raça.

Primeiras conclusões

No capítulo 1, apresentamos os conceitos-chaves para a pesquisa empírica sobre burocracia representativa ativa de gênero. Phillips (2019) apresenta a relevância de combinar a política de presença e a política de ideias para que os interesses dos vários grupos sociais sejam atendidos por políticas públicas. Young (2002) e Phillips (1995) argumentam que a representação de gênero, raça e etnia são fundamentais para as decisões públicas democráticas. Trouxemos o conceito de representação substantiva e descritiva de Hanna Pitkin (1967), pioneira nos estudos de representação política. Pitkin traz a relevância de que representantes no legislativo tenham as mesmas características das pessoas que representam - representação descritiva e que defendam seus interesses e demandas - representação substantiva. No âmbito

da burocracia, Mosher (1968) chama de burocracia representativa passiva quando os/as burocratas espelham o público a que servem e burocracia representativa ativa quando esses burocratas agem em favor dos interesses coletivos de seu grupo social. Meier (2019) trouxe as condições para a transição da burocracia representativa passiva para ativa: reconhecimento da identidade de grupo social e percepção do poder discricionário para tomar decisões. Pesquisas sobre representação de gênero na burocracia (DOLAN, 2000; 2002; HINDERER, 1993; SELDEN, 1997) revelam que o ambiente organizacional favorável às mulheres e a maior proporção de mulheres em cargos de liderança também são relevantes para que elas atuem a representação na burocracia.

Acionamos o conceito de saber localizado (HARAWAY, 1995) para demonstrar que não é o essencialismo biológico e sim as experiências vividas pelas mulheres que conferem novos modos de fazer gestão e política. O conceito de regimes de gênero de Connell (2006b) demonstram como os estereótipos de gênero impõem barreiras às mulheres para alcançar posições de maior articulação política e definem os espaços que homens e mulheres ocupam nas organizações.

Para compreender os processos de transição de representação passiva para ativa das mulheres em posições de liderança na burocracia brasileira, trouxemos a discussão de empoderamento *light* e coletivo de Cornwall (2018). A representação passiva de mulheres em liderança tem efeito de representação simbólica, mas em geral beneficia somente a mulher líder individualmente se esta não utiliza seu poder de decisão para o empoderamento coletivo que atenda aos diversos interesses práticos e estratégicos das mulheres (MOLYNEUX, 1985). Acionamos, enfim, León (1997) para trazer a importância do conhecimento feminista para a tomada de consciência sobre a necessidade de transformar as estruturas patriarcais para a emancipação das mulheres. As ações políticas de mulheres em posição de poder devem estar voltadas para o empoderamento coletivo das mulheres, atendendo a tanto aos interesses práticos como aos interesses estratégicos de gênero.

A revisão da literatura feminista nos permite trazer luz à importância da percepção da identidade das mulheres na alta burocracia como parte de um grupo social oprimido na sociedade patriarcal. O conhecimento da teoria feminista pode levar à tomada de consciência sobre os processos de dominação masculina e de invisibilização das mulheres. A conscientização, portanto, precede a decisão de não consentir, e coopera para a ativação da representação de gênero das burocratas na gestão pública com o objetivo de produzir mudanças que levem à igualdade de gênero.

Capítulo 2: A burocracia no Poder Executivo Brasileiro

O estudo sobre burocracia representativa ainda é incipiente no Brasil. No entanto, estudos produzidos no campo da administração pública e da ciência política brasileira contribuem para o entendimento sobre o protagonismo e ativismo das mulheres na burocracia federal brasileira no enfrentamento das desigualdades. Neste capítulo, traremos resultados de pesquisas sobre burocracia que precedem e colaboram para os resultados deste estudo sobre representação burocrática de gênero. Primeiramente, destacamos estudos que trazem uma caracterização de média e alta burocracia no poder executivo federal e apresenta uma discussão sobre a capacidade da burocracia de influenciar os processos de políticas. Em seguida, trazemos resultados de uma pesquisa sobre os efeitos da presença de uma mulher como presidenta no protagonismo das mulheres nas políticas públicas. Em seguida, trazemos pesquisas feitas sobre o serviço público brasileiro com enfoque nas teorias sobre feminismo estatal, ativismo burocrático e burocracia representativa.

Burocracia de Médio e Alto Escalão

Não há consenso na literatura da administração pública sobre a divisão entre burocracia de médio e de alto escalão entre os cargos de nível 4, 5, 6 e Natureza Especial. Entende-se a partir dos cargos de nível 4, a burocracia tem grande influência no processo de políticas públicas, e que o seu nível decisório varia muito de acordo com a organização em que atua. Escolhemos por aceitar a definição de Lotta, Pires e Oliveira (2014) de que a burocracia de médio escalão corresponde no Brasil aos níveis de cargos comissionados 4 e 5. Por consequência, o alto escalão começa nos níveis 6, podendo chegar a cargos de Natureza Especial, a depender da organização.

A burocracia de alto escalão desempenha um papel fundamental na representação de suas áreas de governo em disputas políticas, na condução dos rumos das políticas públicas, na definição de regras e das estruturas organizacionais (PIRES, 2018), enquanto a de médio escalão, além de ter um papel político de articulação, negociação e alocação estratégica de recursos, desempenha um importante papel no gerenciamento de equipes, nas decisões sobre problemas emergentes e na recepção, organização e disseminação de informações (MINTZBERG, 1973; PIRES, 2018).

Howlett (2011) destaca o crescimento da relevância do papel dos gestores no processo de políticas públicas com as transformações recentes do Estado com a maior descentralização, a emergência de redes colaborativas como nova forma de governança e a orientação voltada aos usuários oriunda do movimento *New Public Management*. Esses atores ganharam maior poder de influência no processo das decisões sobre políticas públicas, passando a participar mais tanto do pensar quanto do fazer. Os burocratas de médio escalão têm potencial de sintetizar as diretrizes políticas em ação motivacional ao mesmo tempo que realizam adaptações locais em sua relação com a burocracia de nível de rua quando discordam da posição defendida pela política (LOTTA; PIRES, OLIVEIRA; 2014).

Revisando a literatura nacional e internacional sobre a burocracia de médio escalão, Lotta, Pires e Oliveira (2014) concluem que os valores e motivações dos servidores são fatores fundamentais para compreensão da forma de atuar dos gestores e seus resultados para as políticas públicas. Ao serem aqueles que interagem tanto com o alto escalão da burocracia quanto com os implementadores da política - burocracia de nível de rua -, a média burocracia é peça-chave no processo de políticas.

Uma pesquisa de *survey* com servidores ocupantes de cargos comissionados no governo federal realizada pela Enap indica que a influência da burocracia de médio escalão junto ao alto escalão aumenta de acordo com o nível do cargo comissionado, mas o nível da influência pode variar de acordo com a organização, área de governo e até unidade federativa (FREIRE; VIANNA; PALOTTI, 2015). Portanto, a influência e o protagonismo da burocracia é condicional ao contexto não só organizacional e político, como federativo. A pesquisa indicou que ocupantes de cargo nível 5, por exemplo, têm maior percepção de sua capacidade de influenciar nos processos decisórios em órgãos federais localizados no Distrito Federal, ao passo que ocupantes de cargo de nível 3, considerado gerencial, percebem maior autonomia e capacidade de decisão nos órgãos federais fora do DF. Freire, Vianna e Palotti (2015) explicam que a pesquisa indicou importantes diferenças de atribuição de cargos de mesmo nível em diferentes contextos.

Um resultado interessante da pesquisa de *survey* é que o sexo tem relevância na percepção da capacidade de influenciar. Contrainstintivamente, a pesquisa revelou que as mulheres ocupantes de cargos comissionados níveis 4 e 5 podem ter mais influência sobre o alto escalão do que os homens de mesmos cargos, apesar de serem minoria nessas posições. Uma possível explicação para esse resultado, segundo Freire, Vianna e Palotti (2015), é que o percentual de mulheres que responderam ao questionário (36% e 31% dos respondentes de nível 4 e 5, respectivamente) foi maior que o da população de mulheres em cargos

comissionados dos mesmos níveis (28% e 19%, respectivamente) à época do *survey*. Outra possível explicação, não realizada pelos autores, é a área de atuação das mulheres na burocracia. A mesma pesquisa indicou que a área econômica é mais hierarquizada, reduzindo a margem de influência da média burocracia sobre o alto escalão. Comparativamente, os servidores da área social têm maior percepção de sua influência sobre a política. Como a incidência de mulheres em cargos gerenciais é maior na área social, a área de trabalho pode ser a variável de maior relevância para a capacidade de influenciar que o gênero..

Outro resultado interessante da mesma *survey* é a relação direta entre grau de escolaridade e o nível do cargo comissionado. Portanto, a burocracia mais escolarizada tem maior influência sobre os processos decisórios no alto escalão, sendo a formação um fator de alta relevância para maior autonomia no exercício da função no serviço público.

Protagonismo das Mulheres no Governo Dilma

A primeira presidente mulher do Brasil, Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores, não só aumentou o número de mulheres ministras, conforme citado anteriormente, como firmou o compromisso com políticas sociais direcionadas para as mulheres. A inserção de mais mulheres no alto escalão do governo levou a maior empoderamento das mulheres? Essa foi uma das perguntas que direcionou a pesquisa realizada por Pedro A. G. dos Santos e Farida Jalalzai, que resultou no livro *Women's Empowerment and Disempowerment in Brazil: The Rise and Fall of President Dilma Rousseff*, publicado em 2021. Os autores demonstram que Dilma sofreu sexismo e misoginia durante a campanha e após tomar posse no cargo de Presidenta. O objetivo era não só tirar Dilma do poder como enfraquecer as mulheres na política. Porém Dilma não cedeu e procurou reforçar o gabinete ministerial com a presença de mais mulheres, aumentando o poder decisório de mulheres nos cargos de médio e alto escalão do governo.

Dos Santos e Jalalzai (2021) concluem que a presença de uma mulher à frente do poder executivo trouxe maiores oportunidades de aumentar a presença feminina no alto escalão. Essa presença influenciou a composição de gênero nas instituições e inseriu as políticas para igualdade de gênero como prioridade nas políticas públicas. Os autores relatam também as dificuldades e barreiras que mulheres enfrentam para concretizar seus projetos, mesmo sendo chefe do poder executivo. A pesquisa relata que entrevistas revelaram plano de Dilma Rousseff para formar um gabinete paritário, mas disputas políticas dentro de seu partido a impediram. A insistência de Dilma em fazer uma gestão paritária e inserir causas feministas nas pautas

resultou em rupturas políticas, segundo Dos Santos e Jalalzai (2021). Dadas as demandas inerentes ao sistema de coalizão partidária, o sucesso de Dilma para nomear mulheres no gabinete dependia da concordância e indicação de outros partidos, o que não ocorreu. O resultado disso foi que quase todas as mulheres nomeadas por Dilma foram para ministérios controlados pelo PT ou órgãos vinculados à Presidência da República.

Juntamente com as mulheres nomeadas em cargos de alto escalão, Dilma agiu para aumentar o orçamento e fortalecer as políticas voltadas para mulheres, em especial mães e mulheres trabalhadoras, como se deu no Programa Brasil Carinhoso e na atuação de seu governo para aprovar a Proposta de Emenda Constitucional das domésticas, que resultou na Emenda Constitucional nº 72²⁴ de 2013, garantindo às trabalhadoras domésticas direitos trabalhistas já consolidados a todos trabalhadores e antes negados a elas. O governo Dilma também atuou fortemente para a implementação da Lei Nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, conhecida por Lei Maria da Penha, e colocou a criação dos mecanismos de combate à violência doméstica e familiar contra a mulher em todo o território nacional como prioridade política. O governo Dilma atuou para atender os interesses práticos das mulheres em situação de vulnerabilidade social por meio de programas de qualificação técnica e tecnológica, com prioridade para mulheres vítimas de violência²⁵.

Dos Santos e Jalalzai (2021) indicam que a presença de Dilma aumentou a percepção de maior representatividade de mulheres nas políticas, mas que movimentos feministas não se sentiram contemplados em suas demandas por expansão dos direitos reprodutivos das mulheres e teceram críticas a suas políticas de saúde voltada à maternidade, como foi o caso da Rede Cegonha²⁶. A crítica feminista, segundo relatam os autores, se deu no sentido de que o simbolismo de uma mulher na Presidência deveria ser aproveitado para mudar a cultura social de papéis de gênero e não reforçar o papel das mulheres como mães, colocando a maternidade como prioridade governamental.

Para Dos Santos e Jalalzai (2021), o impeachment da primeira mulher eleita chefe do poder executivo pôs em risco o processo de empoderamento das mulheres no Brasil. Os governos subsequentes diminuíram drasticamente a presença de mulheres no alto escalão, rebaixando pautas urgentes das mulheres para o segundo plano. Os autores concluem que o

²⁴ Ver: Pec das Domésticas garantiu igualdade de direitos entre trabalhadores. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/04/pec-das-domesticas-garantiu-igualdade-de-direitos-entre-trabalhadores> <acesso em 17 de novembro de 2022>

²⁵ O Programa Nacional Mulheres Mil foi instituído nacionalmente por meio da Portaria nº 1.015 de 21 de julho de 2011 do MEC. Ver: <http://portal.mec.gov.br/programa-mulheres-mil> <acesso em 15 de janeiro de 2023>

²⁶ A Rede Cegonha foi criada em 2011 para garantir atendimento de saúde às mulheres de baixa renda em áreas rurais, desde o pré-natal até os dois primeiros anos de vida dos bebês.

sexismo e a misoginia são as grandes barreiras para as mulheres se manterem no alto escalão e em cargos de poder no Brasil, mas que a violência política de gênero sofrida por Dilma e tantas outras mulheres, a exemplo do assassinato da vereadora Marielle Franco²⁷, causou indignação entre mulheres e inspirou comunidades feministas a se unirem e se manifestarem.

Feminismo Estatal

Uma das formas de representação dos interesses das mulheres no espaço institucional é o feminismo estatal, relacionado a mecanismos estatais criados para dar resposta governamental às demandas dos movimentos das mulheres, como os organismos governamentais de políticas para mulheres- OPM, (MAZUR; MCBRIDE, 2012). Feminismo estatal é entendido como “o grau em que os organismos de políticas para mulheres apoiam o acesso dos movimentos feministas às arenas de políticas públicas para alcançarem seus objetivos” (MAZUR; MCBRIDE, 2012, p. 5). O termo foi cunhado pela norueguesa Helga Hernes em seu livro *Welfare State and Woman Power. Essays in state feminism* (Hernes, 1987).

Também nos anos 1980, foi disseminado o termo “*femocrats*”, utilizado na Austrália para denominar as mulheres feministas do serviço público responsáveis pelas causas das mulheres. No livro “*Inside Agitators: Australian Femocrats and the State*”, Hester Eisenstein (1986) relata como as femocratas, ou feministas oficiais, conseguiram inserir agendas de políticas públicas relacionadas a desigualdades de gênero, como cuidados e violência contra a mulher, na estrutura estatal australiana.

A pesquisadora Marinha Pinheiro em sua tese de doutorado intitulada “A Relação entre os Movimentos Feministas e o Estado no Brasil” (2003-2014), da Universidade Federal de Minas Gerais, analisou como a criação da Secretaria de Política para as Mulheres, em estreita relação com os movimentos sociais feministas e com o Partido do Trabalhadores, deu centralidade à agenda de transversalidade de gênero nas políticas públicas meio da inserção de órgãos para mulheres no Estado. Os resultados, segundo Pinheiro (2015), foram o crescimento de servidoras em estreita relação com o feminismo na burocracia do Estado, a promoção de mudanças nas estruturas estatais para atender reivindicações do movimento

²⁷ Para saber mais sobre o assassinato de Marielle Franco:
<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/03/vereadora-do-psol-e-morta-a-tiros-no-centro-do-rio.shtml>
<https://www.onumulheres.org.br/noticias/marielle-franco-democracia-legado-e-violencia-contra-as-mulheres-na-politica/> <acesso em 17 de novembro de 2022>

organizado de mulheres, progresso na efetivação dos direitos das mulheres, em especial na causa de fim da violência contra as mulheres.

Ativismo Burocrático

Pesquisa conduzida por Rebecca Abers da Universidade de Brasília entre 2013 e 2015 sobre o Programa Bolsa Verde²⁸ do Ministério do Meio Ambiente-MMA durante o governo Dilma Rousseff visou identificar o papel da burocracia na agenda ambiental. Abers (2019) define ativismo como a busca por oportunidades de defesa de causas contenciosas. Burocratas ativistas têm percepção de seu papel na busca por estratégias para influenciar o processo de políticas públicas. Não estão necessariamente ligados a movimentos sociais, mas buscam oportunidades de influenciar em favor das causas das políticas públicas que trabalham.

Abers (2019) argumenta que o ativismo na burocracia parte do comportamento baseado em valores que burocratas trazem de suas experiências sociais e de seu histórico. Oslon e Hysing (2012) chamam de “*inside activists*” os servidores públicos comprometidos com as agendas das redes e movimentos da sociedade civil e trabalham de dentro das organizações para induzir políticas, influenciando mudanças institucionais.

Por meio de entrevistas com servidores do MMA, Abers identificou que a burocracia fez um esforço enorme para mudar regras, aumentar recursos orçamentários e procurar parcerias para tornar o programa Bolsa Verde mais ambiental do que social. Para isso, a burocracia recorreu a suas redes, construiu alianças e mobilizações. A burocracia permanente do MMA, com o fim de adaptar o programa, questionou o desejo e ordens superiores, desafiou os limites impostos pelo orçamento buscando parcerias com organizações externas ao ministério, trabalhando além suas responsabilidades formais.

Abers (2019) cita outros estudos realizados sobre o ativismo na burocracia durante o governo Lula para concluir que a defesa proativa da burocracia de causas contenciosas no serviço público é muito comum nas áreas em órgãos relacionados a promoção de justiça social e ambiental como : saúde, política social, planejamento urbano, gerenciamento de resíduos sólidos e habitação. Abers destaca que nem todos burocratas são ativistas, mas estudos sobre ativismo burocrático contribuem para a relevância de se debater a agência de atores da média burocracia dentro das organizações públicas. Com vistas a uma causa coletiva, esses atores

²⁸ O programa Bolsa Verde transferia renda para famílias em situação de pobreza no meio rural cujas atividades econômicas eram compatíveis com a preservação das florestas. Houve um contencioso entre os os interesses da área social e a área ambiental do programa, que entendeu que o programa estava mais interessado em garantir uma renda mínima do que proteger as florestas.

lutam cotidianamente para encontrar oportunidades e vulnerabilidades que permitam influenciar e defender as causas das políticas que atuam.

Burocracia Representativa no Brasil

No Brasil, há poucas pesquisas empíricas sobre burocracia representativa. Trataremos aqui das pesquisas: I. tese de doutorado sobre burocracia representativa de raça nas carreiras de estado do poder executivo federal, intitulada “Burocracia de Estado e Políticas de Promoção da Igualdade Racial”, defendida em 2016 pela pesquisadora Maria Aparecida Chagas Ferreira ; ii. artigo sobre burocracia representativa de gênero no poder executivo municipal brasileiro, dos autores Kenneth Meier e Kendall Funk, publicado em 2017, sob o título *Women and Public Administration in a Comparative Perspective: The Case of Representation in Brazilian Local Governments*; e, iii. artigo sobre burocracia representativa passiva de Rafael Vianna e Carolina Pereira Tokarski, sob o título “Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal?”, baseado em pesquisa de *survey* realizada em 2018 pela Enap.

Vianna e Tokarski (2019) discutem as desigualdades de gênero e raça no serviço público federal à luz da literatura sobre burocracia representativa, sob enfoque da representação passiva. A partir dos dados de uma pesquisa de *survey* realizada pela Enap²⁹ com 2000 servidores civis federais, Vianna e Tokarski (2019) concluem que quanto maior o nível de cargos comissionados, menor a representação de mulheres e negros, e que os salários maiores do serviço público federal estão concentrados nos homens brancos. Na dimensão raça, a proporção da presença de pessoas não brancas no serviço público civil federal é bastante inferior ao grupo de pessoas pretas e pardas na população brasileira, configurando insuficiência de representação burocrática passiva. Na dimensão gênero, pode-se afirmar que a presença de mulheres no serviço civil federal é de 45%, não tendo alcançado a mesma proporção de mulheres da população- 51%, mas pode se afirmar que há representação passiva de gênero, refletindo os mesmos padrões de desigualdade, quanto à segregação de funções, valor da remuneração e poder de decisão (VIANNA; TOKARSKI, 2019) .

Vianna e Tokarski (2019) mostram que, em 2018, o serviço civil federal era composto de vinte e dois ministérios e em apenas seis deles a presença de mulheres era maior do que

²⁹ Enap. (2018). Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do *survey* sobre serviço civil no Brasil. Cadernos Enap, 56, 74.

homens: saúde (62%), direitos humanos (61%), desenvolvimento social (56%), cultura (55%), educação (55%). A presença maior de mulheres em áreas relacionadas a cuidados e defesa de direitos humanos refletem os regimes de gênero (CONNELL, 2006b) no serviço público. Além disso, o serviço público civil brasileiro acompanha a hierarquização de gênero na remuneração pelo trabalho produtivo: nos ministérios das áreas social e direitos humanos, com maior participação de mulheres, a faixa de remuneração foi a menor verificada. Nos ministérios com presença maior de homens, os salários da faixa mais elevada eram mais frequentes. Em 2018, a diferença de remuneração entre homens e mulheres no serviço público civil era de 22%. Ressalta-se que em todos os níveis de escolaridade as mulheres recebem salários menores do que os homens, o que pode ser explicado pela maior presença dos homens nos cargos comissionados de maior valor. Quanto à ocupação de cargos em comissão, as mulheres alçaram maior percentual nos cargos de nível 1 a 3, considerados mais técnicos, com menor poder de decisão e menor remuneração, na faixa de baixo escalão. Os dados sobre ocupação de cargos em comissão por sexo no serviço civil da administração pública federal revelam a existência do teto de vidro (CONNELL, 2006b) na passagem dos cargos de nível 3 para o nível 4.

Meier e Funk (2017) exploraram a relação entre representação passiva e ativa utilizando dados de municípios brasileiros que elegeram mulheres prefeitas. Os resultados da pesquisa, conduzida em 2013, sugerem que as mulheres prefeitas aumentam a probabilidade de mulheres serem nomeadas como titulares de secretarias municipais. E as secretarias municipais com titulares mulheres também impactam na maior presença de mulheres em posições administrativas de gerência. Além disso, a pesquisa concluiu que a presença delas aumentou a adoção de políticas favoráveis ao interesse das mulheres.

Ferreira (2016) buscou analisar a atuação da burocracia de carreiras típicas de estado para a promoção da igualdade racial. A pesquisa concluiu que as variáveis demográficas sexo, cor/raça, idade, nível socioeconômico não influenciaram na opinião dos participantes quanto a políticas públicas que beneficiam a população negra. O tempo de experiência no serviço público também não foi uma variável relevante. Os elementos de maior relevância foram o tempo em gestão e a função da carreira para que a posição dos participantes fosse mais favorável a políticas de promoção da igualdade racial. No entanto, a pesquisadora concluiu que os participantes da pesquisa não estavam alinhados com a agenda da política da população negra, não configurando representação passiva e nem ativa na burocracia.

Destacamos a ausência de produção acadêmica no que tange a representação ativa de gênero na burocracia federal do Brasil.

Ao entender que os conceitos de feminismo estatal, ativismo burocrático e burocracia representativa de gênero podem se confundir e se sobrepor em alguns casos, para fins didáticos, apresentamos abaixo um resumo comparado dos conceitos, sem a pretensão de ser exaustivo quanto às similaridades e diferenças.

Conceito	Descrição
Feminismo Estatal	Tem vínculo direto com as demandas dos coletivos e movimentos de mulheres. O vínculo com as mulheres representadas é claro por meio da relação próxima com os movimentos sociais. Está relacionado à organização estatal, por meio dos organismos de políticas para mulheres, para atender aos objetivos e compromissos governamentais com os direitos das mulheres. É a forma dos movimentos feministas acessarem formalmente os espaços políticos para proposição de políticas públicas e influenciar na alocação de recursos. As mulheres da burocracia responsáveis pelas pautas dos movimentos feministas dentro do aparato estatal foram chamadas na Austrália de femocratas (feministas burocratas).
Ativismo burocrático	O ativismo da burocracia tem relação direta com a defesa de causas contenciosas, não necessariamente ligadas às pautas feministas. São exemplos: meio-ambiente, combate à pobreza, segurança alimentar, agricultura familiar, direitos das mulheres, das pessoas idosas e das crianças, trabalho escravo, habitação, planejamento urbano, direitos LGBTQIA +, entre outras causas. Pode ter relação com redes e movimentos sociais, mas não necessariamente. Os/as burocratas comprometidos com causas que consideram importantes para a sociedade civil buscam influenciar a alocação de recursos, mudanças nos normativos institucionais e nas organizações públicas para o fortalecimento das políticas públicas de proteção e promoção de causas coletivas. As causas podem estar ligadas à identidade dos burocratas, como no caso de pessoas negras, indígenas e mulheres, ou não. Quando tem relação com a identidade, o conceito pode se sobrepor ao conceito de

	<p>burocracia representativa, uma vez que o/a burocrata está representando uma causa de seu grupo social.</p>
<p>Burocracia Representativa</p>	<p>A relação com os representados não é necessariamente direta, por não haver estrita relação com movimentos da sociedade social e nem com partidos. A relação com os representados pode ser somente com a identidade com o grupo social a que pertencem os/as burocratas. A saliência da identidade com seu grupo sociológico pode ser potencializada quando o/a burocrata tem relação mais direta com movimentos, redes e/ou partidos que defendem ideias de defesa e promoção de direitos de seus grupos.</p> <p>A Burocracia representa seu grupo social por meio da presença (representação passiva), trazendo efeitos simbólicos de importância para a legitimidade de políticas voltadas para certos grupos da sociedade. E a burocracia pode vir a ter uma representação mais ativa por meio de comportamentos e atitudes que favoreçam pautas relacionadas aos interesses dos grupos sociais representados como igualdade de gênero e racial. As/os burocratas podem ter representação ativa ao ter uma perspectiva de seu gênero e/ou de sua raça/etnia nos processos de gestão e/ou de produção de políticas e alocação de recursos. A representação pode ser oficial como no caso de burocratas que trabalham nos órgãos de políticas para mulheres ou de políticas para igualdade racial, sobrepondo com os conceitos de feminismo estatal e até mesmo de ativismo burocrático. Mas os conceitos não se confundem, pois a burocracia é representativa em qualquer espaço estatal, e mesmo sem que o/a burocrata seja ativista de causas contenciosas. Pode ser uma opinião ou uma perspectiva sobre processos na gestão e nas políticas que favorecem os interesses de seu grupo social sem a intenção clara de causar mudanças organizacionais.</p>

Capítulo 3: Metodologia de Pesquisa

Para compreender os fatores que motivam a representação ativa de gênero na burocracia federal, buscamos combinar uma pesquisa quanti-quali com mulheres de carreiras consideradas estratégicas no governo federal. A metodologia quanti-quali combinou a realização de pesquisa de *survey* e entrevistas semiestruturadas no método narrativas biográficas, com o objetivo de identificar os fatores que levam as mulheres na média e alta burocracia do poder Executivo federal a atuarem com perspectiva de gênero e raça na gestão e no processo de políticas públicas, configurando representação burocrática ativa de gênero. Os dois elementos condicionantes para a burocracia representativa ativa, conforme Kenneth Meier (2019) são: i. maior grau de poder discricionário; e, ii. saliência da identidade e pertencimento a um determinado grupo social.

É essencial, antes de tudo, destacar que a identidade “mulher” que procuramos compreender não é essencialista. Entendemos gênero, conforme define Joan Scott (1995), como categoria social: o gênero constitui as relações sociais de acordo com as diferenças percebidas entre os sexos. Joan Scott (1995) destaca que o gênero é relacional: a categoria mulher só existe porque existe a categoria homem, e vice versa. Homens e mulheres são socializados a terem papéis diferentes.

Assim, compreender a conscientização das servidoras públicas sobre as opressões de gênero e sobre sua identidade como mulher na burocracia federal não é homogeneizá-las como sujeitos políticos. O objetivo é compreender como ser mulher tem relação com a incorporação da perspectiva de gênero em suas atitudes, preferências e decisões.

Linda Alcoff (2021) associa a mulher à posicionalidade, que se refere a sua identidade politicamente assumida. Está relacionada com sua localização social, cultural, geográfica, econômica, entre outros. É a partir dessa posição que fundamentamos nossas decisões e interpretação de mundo. O conceito de posicionalidade de Alcoff nos permite compreender como outros marcadores de identidade sociais, como raça, classe e sexualidade, desenvolvem a consciência como mulher (COSTA, 2002).

A pesquisa de *survey* foi feita em formato eletrônico no ano de 2021- nos meses de outubro a dezembro. Na pesquisa de *survey*, cujo questionário pode ser verificado no [ANEXO 3](#), mapeamos o perfil e trajetória das servidoras públicas em cargos de confiança no serviço público federal; seu grau de conhecimento sobre pautas e valores feministas, sua percepção

sobre sua identidade, sua atuação sobre políticas e gestão pró-igualdade de gênero, estigmas e histórico de discriminação de gênero e/ou raça, participação em redes e ambiente de trabalho. Ao final, foi possível identificar se as mulheres servidoras públicas têm atitudes pró-igualdade de gênero ao exercer o cargo, se têm motivação para propor mudanças da gestão para maior igualdade de gênero, se têm preocupações relacionadas à práxis feminista no trabalho de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas e se têm percepção sobre as desigualdades interseccionais de gênero e raça.

O [questionário](#) foi enviado por meio de grupos de whatsapp de redes de mulheres no serviço público e por meio de listas de distribuição de whatsapp e de emails das associações de servidores das carreiras de Analista de Planejamento e Orçamento-ASSECOR, de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental-ANESP e Analistas Técnicos de Políticas Sociais-ANDEPS. Obtivemos 304 respostas ao questionário de mulheres de diferentes carreiras no serviço público, sendo que destas 291 foram consideradas válidas, desconsiderando respostas de servidoras dos poderes legislativo e judiciário.

O universo de respondentes seria as mulheres de médio e alto escalão na administração direta do governo federal. Nesse universo consideramos as ocupantes de cargos comissionados nos níveis 4, 5, 6 e NE, conforme discutido no Capítulo 2, e mulheres pertencentes a carreiras civis consideradas *seniors*, ou estratégicas como as carreiras de Analista de Planejamento e Orçamento, Analista de Comércio Exterior, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analista de Finanças e Controle, Analista Técnico de Políticas Sociais, Advocacia Geral da União.

O número de mulheres nos cargos de 4 a 6 e NE nos órgãos da administração direta varia mês a mês e ano a ano. Experiências anteriores da Escola Nacional de Administração Pública-Enap na aplicação de questionários a servidores trazem a média de resposta tem sido de 20% da população estimada. Aplicando a mesma estimativa teríamos 347 respostas. Considerando que uma entrevistadora acadêmica não tem a mesma força de convocação que a Enap, esperávamos obter cerca de 150 respostas. Ao atingirmos o número de 304 respondentes dentro prazo estipulado, compreendemos que o interesse das servidoras de médio e alto escalão da administração foi um sinal de uma demanda reprimida de se falar sobre o tema da igualdade de gênero dentro da administração pública em um contexto de ataque às pautas de igualdades durante o governo Bolsonaro.

Ao final do questionário foi solicitado que as mulheres recomendassem uma servidora para a entrevista qualitativa por reconhecer seu trabalho em prol da igualdade de gênero. A pesquisa qualitativa tem o fim de entender a relação de causalidade entre conhecimentos feministas e burocracia representativa de gênero ativa. As perguntas realizadas buscaram compreender a motivação das servidoras para defender as ideias e as demandas feministas, além dos processos decisórios que as levam a utilizar sua discricionariedade para agir em prol da igualdade de gênero.

Não houve qualquer relação de entrevistadora e entrevistadas no questionário eletrônico. O lado positivo é que foi excluída a possibilidade de influência da entrevistadora na resposta. Por outro lado, as entrevistadas não tiveram a oportunidade de esclarecer dúvidas quanto aos enunciados, podendo gerar interpretações diferenciadas. Prevendo isso, optamos por: i. dar explicações para alguns conceitos que poderiam gerar dúvidas, como: “Mulher cis: se identifica com o sexo biológico com o qual nasceu” e “Assédio Moral: situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas”; ii. por não utilizar terminologias muito específicas e, no lugar, descrever a situação ou o conceito, por exemplo, ao invés de “*manterrupting*”, utilizamos “Fui constantemente interrompida durante minha fala em uma reunião ou em uma conversa”; e, iii. optar por questões objetivas em sua maioria, para evitar respostas ambíguas ou incompletas.

O questionário eletrônico da pesquisa de *survey* passou por um período de pré-teste e averiguação acadêmica. Ressalta-se que a construção do questionário foi de forma coletiva e cuidadosa entre a pesquisadora, orientadora, duas professoras externas e aportes das dez servidoras que participaram do pré-teste. A fase do pré-teste na pesquisa de *survey* é essencial para que possamos antecipar os efeitos das terminologias, dos enunciados e ordem das questões nas respostas, os formatos das perguntas e a receptividade do público alvo à pesquisa (SIMÕES; PEREIRA, 2009).

O questionário foi submetido à revisão e validação de duas professoras externas – Rosana Boullosa, professora de gestão pública da *Universidade de Brasília*, e Solange Simões, professora do departamento de *Sociology and Women's and Gender Studies* da *Eastern Michigan University*, EUA. A professora Rosana trouxe elementos importantes para o questionário em relação à inserção da agenda feminista nas políticas públicas e em relação às redes como grupos de pressão de pautas. A professora Solange Simões tem experiência e expertise não só nos estudos de gênero, mas também é co-fundadora do Programa de

Treinamento Intensivo de Metodologia Quantitativa (MQ) da Universidade Federal de Minas de Gerais.

As questões terminológicas e o sequenciamento das perguntas, que poderiam levar a respostas esperadas, foram trabalhadas em detalhes. Além disso, dado o protagonismo da professora Solange Simões na idealização, elaboração e análise da pesquisa “As Mulheres das políticas para mulheres: quem são aquelas que constroem o feminismo estatal participativo brasileiro?”, ela trouxe muitas contribuições de mudanças em algumas perguntas no sentido de não expulsar as mulheres não feministas do questionário.

O questionário eletrônico foi enviado a dez servidoras públicas federais: sete delas da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, duas da carreira de Analista de Planejamento e Orçamento, e uma Analista Técnica de Políticas Sociais, sendo quatro mulheres negras e seis mulheres brancas. A taxa de resposta foi de 90%: três mulheres negras e seis brancas responderam. Ao enviar o questionário por meio de Whatsapp, eu solicitei que elas, além de responder às perguntas, me dessem *feedback* quanto aos seguintes pontos: 1- dificuldades de entendimento para responder ao longo do questionário; 2- quanto tempo levou para terminar 3- o que estaria sobrando ou faltando no questionário.

Simões e Pereira (2009) nos chama a atenção para a importância da constante vigilância epistemológica para detectar possíveis fontes de produção de efeitos nas respostas. O formato das perguntas, o uso da linguagem e a sequência das perguntas podem gerar antecipação de respostas. Pequenas mudanças na pergunta podem gerar diferenças significativas nos resultados. Por isso, os *feedbacks* das respondentes foram muito importantes para confirmar ou descartar perguntas, mudar terminologias, mudar a ordem dos temas, e acrescentar perguntas relacionadas a temas sugeridos por elas.

Os resultados do pré-teste mostraram que a maior parte (90%) das mulheres já realizaram cursos sobre feminismo e estudos de gênero, e grande parte fizeram mais de 200h de cursos. Então, ao reformular o questionário, considerei que as respostas delas podem ter sido mais positivas do que podemos encontrar no campo, uma vez que elas não têm nenhum sentimento de repulsa ao termo feminismo, como pode ocorrer com muitas mulheres.

Na pesquisa “As mulheres das políticas para mulheres: quem são aquelas que constroem o feminismo estatal participativo brasileiro?”, realizada nas Conferências Nacionais de Políticas para Mulheres de 2011 e 2016, nota-se que mesmo entre as delegadas

de conferência, que são mulheres que trabalham com políticas para mulheres, cerca de 17% afirmaram não ser feministas (MATOS; ALVAREZ, 2018). Na pergunta aberta em que as delegadas foram solicitadas a definir o feminismo, as que declaram não feministas usaram as palavras “radical”, “contra homens”, “exagero”, e até mesmo “competição”.

No sentido de antecipar resistências à pesquisa, a palavra “feminismo” foi trocada por “igualdade de gênero”, “reivindicação pelos direitos das mulheres”, entre outros termos, para que a amostra seja o mais heterogênea possível. O termo “pautas feministas” foi trocado por “agenda para a igualdade de gênero” para que mulheres que não se consideram feministas não abandonem o questionário ao se deparar com termos que elas possam entender que tenham algum viés ideológico.

Simões (2018), em sua análise dos dados da pesquisa, observa que termos que são centrais para uma compreensão mais abrangente do feminismo como “patriarcado”, “interseccionalidade”, “autonomia” e “transversalidade”, por exemplo, foram pouco mencionados nas definições de feminismo dadas pelas delegadas que se declaram como feministas.

Portanto, evitamos alguns termos como “interseccionalidade”, “políticas com transversalidade de gênero”, por exemplo, a fim de prevenir qualquer sentimento de intimidação das mulheres que não têm conhecimento sobre feminismo. Procuramos, assim, utilizar as explicações como “Empregar perspectiva de gênero em todas as fases das políticas públicas: diagnóstico, definição de orçamento, implementação, monitoramento e avaliação” ao invés de “transversalidade de gênero nas políticas públicas”, “Perspectiva da imbricação de gênero, raça e etnia nas políticas” ao invés de “interseccionalidade”.

Somente ao final do questionário, inserimos as perguntas “Você se considera feminista?” e “O que é o feminismo para você? Escreva em uma frase sua principal ideia sobre o feminismo”. Primeiro, por motivos de não espantar as mulheres que não gostam de falar sobre feminismo. Segundo, Simões (2018) destaca que as respostas a perguntas abertas em um questionário *survey* mede simplesmente o que está mais saliente no momento do preenchimento, sem envolver muita reflexão. Portanto, esperamos que após os 15 ou 20 minutos que elas levarão respondendo o questionário – um tempo em que elas terão que pensar sobre seus próprios processos como mulher e servidora pública: histórico de discriminação de gênero, valores e crenças relacionados a papéis de gênero, entre outros – elas possam responder de forma um pouco mais consciente.

O bloco de perguntas, conforme pode ser verificado no [anexo 3](#), sobre o conhecimento delas sobre políticas públicas e políticas para igualdade de gênero, também foi inserido na parte final do questionário. Entendemos que aquelas que não têm conhecimento sobre o tema poderiam desistir no início do questionário, pois a “pista” que estaríamos dando seria que esta variável é relevante para a pesquisa.

Outro ponto importante que Simões e Pereira (2009) destacam como possível produtor de efeitos nas respostas é a situação da entrevista. Por isso, na introdução do questionário informamos o tempo médio de resposta para que a pessoa responda em um momento mais tranquilo, a importância do tema e solicitamos calma para se dedicar: *O tempo médio de resposta ao questionário é de 20 MINUTOS. Se puder, separe 20 minutinhos do seu tempo, num lugar confortável, para você refletir sobre os temas deste formulário. Ao responder o questionário, você colabora para que possamos mapear o perfil e trajetória das servidoras públicas de carreiras estratégicas e em cargos no serviço público federal; identificar se há perspectiva de gênero na gestão pública e compreender como pautas relacionadas a políticas para igualdade de gênero são construídas e defendidas na atuação das mulheres no governo federal.*

A pesquisa de *survey* trouxe informações preciosas sobre o perfil das servidoras públicas de carreiras estratégicas que compõem a média e alta burocracia do governo federal, a experiência e histórico profissional delas como mulheres líderes em um espaço tradicionalmente masculino e branco, a percepção delas sobre as desigualdades de gênero e raça e sobre pautas feministas de políticas públicas e gestão, e, finalmente, sobre como elas utilizam seu poder discricionário para atuar em prol da igualdade de gênero no seu trabalho cotidiano. Os dados foram analisados de forma descritiva e por meio de regressão linear das variáveis dependentes e independentes, listadas no capítulo 5. O instrumental da econometria nos permitiu analisar qualitativamente e quantitativamente a relação entre variáveis.

Para compreender melhor o que leva as servidoras a defenderem as ideias e os interesses das mulheres ao utilizarem de sua discricionariedade para agir em prol da igualdade de gênero, decidimos por combinar os dados da pesquisa quantitativa com uma pesquisa qualitativa. Por isso, ao final do questionário, foi solicitado que elas indicassem (pergunta livre e não obrigatória) uma servidora reconhecida por seu trabalho pela igualdade de gênero no poder executivo federal para a segunda fase da pesquisa: a entrevista.

Para a pesquisa qualitativa, utilizamos o método de narrativas biográficas descrito por Grada Kilomba no livro *Memórias da Plantação* (2019), em que ela relata uma pesquisa com mulheres negras na Alemanha sobre racismo cotidiano. O método nos permite centrar a pesquisa no sujeito, a partir de suas histórias de vida e trajetória profissional. Por meio de entrevistas aprofundadas, pudemos reconstruir as experiências de mulheres diversas na administração pública, levando em conta como elas se constituem como mulheres servidoras e o impacto do gênero nas suas oportunidades de influenciar a gestão e nas experiências de discriminação.

As entrevistas ocorreram de forma presencial. Pedimos que as mulheres abrissem cerca de 3 horas em suas agendas para um encontro fora de seu ambiente de trabalho. Com exceção de uma, que preferiu que a entrevista fosse em seu escritório, todas as entrevistas ocorreram em um ambiente mais informal para permitir acessar a subjetividade de cada uma e uma maior aproximação entre entrevistadora e entrevistada.

Selecionamos seis mulheres das indicadas no questionário da *survey* pelas respondentes para a fase da entrevista, buscando os seguintes critérios: nomes mais recomendados na *survey*, diversidade de raça, de área de trabalho, de carreira pública e de ocupação em cargo comissionado, conforme o quadro abaixo. Os nomes das entrevistas são fictícios e as informações foram resumidas de modo que elas não possam ser identificadas mas que permitem ter uma ideia geral do perfil.

	<i>Servidora 1</i> <i>Alice</i>	<i>Servidora 2</i> <i>Adriana</i>	<i>Servidora 3</i> <i>Bel</i>	<i>Servidora 4</i> <i>Luiza</i>	<i>Servidora 5</i> <i>Sandra</i>	<i>Servidora 6</i> <i>Clarice</i>
Raça	Branca	Branca	Negra	Negra	Branca	Branca
Área de trabalho	Planejamento urbano	Energia	Políticas para mulheres	Orçamento e planejamento	Administração e gestão	Igualdade de gênero
Carreira pública	Analista de infraestrutura - AI	Especialista em políticas públicas e gestão governamental - EPPGG	Especialista em políticas públicas e gestão governamental - EPPGG	Analista de planejamento e orçamento - APO	Procuradora geral da fazenda nacional - PGFN	Especialista em políticas públicas e gestão governamental - EPPGG
Cargo comissionado	Não. Já ocupou até o DAS 4 no governo Dilma.	Sim. DAS 5 - diretora. Ocupou DAS 4 e ocupa DAS 5 há mais de 10	Não. Em licença para doutorado. Já ocupou até DAS 4 no governo Dilma	Não. Já ocupou até o DAS 4 Dilma.	Sim. Tem cargo de Natureza Especial e presidente de conselhos fiscais e de administração	Não. Já ocupou até o DAS 4 no governo Dilma.

	<i>Servidora 1</i> <i>Alice</i>	<i>Servidora 2</i> <i>Adriana</i>	<i>Servidora 3</i> <i>Bel</i>	<i>Servidora 4</i> <i>Luiza</i>	<i>Servidora 5</i> <i>Sandra</i>	<i>Servidora 6</i> <i>Clarice</i>
		anos.			de empresas públicas.	
Se considera feminista?	Sim	Sim, com ressalvas. Afirma não adotar a narrativa de luta contra o patriarcado, somente de igualdade de direitos e oportunidades.	Sim, com ressalvas. Afirma ser feminista mas não se identifica com o feminismo hegemônico de mulheres brancas	Sim	Sim, com ressalvas. Afirma lutar contra o machismo estruturante na sociedade, mas ainda está aprendendo sobre o que é feminismo.	Sim.
Motivação no serviço público	Implementar a pauta de planejamento urbano com perspectiva de inclusão.	Provocar transformações no setor que trabalha. Ter impacto e influência na gestão.	Trabalhar com avaliação e monitoramento de políticas públicas desde a perspectiva de gênero e raça dentro do setor público.	Resolver problemas públicos.	Melhorar os processos de gestão e ser reconhecida pelo trabalho de transformar a administração pública	Transformar a realidade, especialmente das mulheres, por meio de políticas públicas
Trajatória Profissional	Arquiteta, entrou no serviço público como AI, trabalhou com planejamento de obras e hoje atua na área de planejamento urbano.	Economista, entrou no serviço como EPPGG, e trabalha na área de energia. Toda sua carreira foi construída nesse setor.	Antropóloga, entrou no serviço como EPPGG. Trabalhou com política de cultura, políticas para mulheres, defesa econômica, justiça e gestão.	Administrador, entrou no serviço público na carreira de ATPS e depois na carreira de APO. Trabalhou com igualdade racial, políticas para mulheres, orçamento e planejamento.	Advogada, entrou no serviço público pelo concurso da PGFN. Atua na área de gestão do órgão e em conselhos fiscais e de administração de empresas estatais.	Advogada, entrou no serviço público como terceirizada e depois passou no concurso público para EPPGG. Trabalhou com políticas para mulheres, educação e hoje atua na pesquisa.
Realizou cursos feministas	Não. Somente leitura de livros e internet.	Sim. Enap-Liderança Feminina Harvard-Women in Power	Sim. UNB-Núcleo de estudos e pesquisas sobre a mulher. Enap-Liderança Feminina	Sim. Enap-Liderança Feminina. Formação para lideranças negras.	Sim. Enap-Liderança Feminina na Enap e outros de liderança para mulheres.	Sim. -Curso-promotoras legais. -Enap- cursos de políticas públicas e gênero. - Enap-diversidade e políticas públicas -Enap - liderança feminina -Especialização em Políticas de Cuidado

Quadro 1: Perfil das servidoras entrevistadas.³⁰

Foi criado um roteiro de entrevista semiestruturada para identificar suas trajetórias, possibilidades de agir, de acordo com o grau de poder discricionário que tiveram na ocupação de cargos comissionados na média e alta burocracia do governo federal, motivação, histórico de discriminação, percepção de seu papel de representação de gênero na burocracia e participação em redes de mulheres.

As perguntas que guiaram as conversas foram baseadas no seguinte grupo de informações:

1. Trajetória no serviço público e motivação como servidora pública
2. Como ser mulher influencia a atuação na gestão pública
3. Opinião sobre o impacto da maior presença de mulheres no serviço público a sobre a pauta da igualdade de gênero
4. Influência de conhecimentos feministas para atuar na pauta de defesa e fortalecimento da agenda de igualdade de gênero como servidora pública
5. Opinião sobre liderança de mulheres na gestão pública
6. Alianças que amplificam a voz das mulheres dentro do governo
7. Condições necessárias para possibilitar políticas para a igualdade de gênero

Ciente de que a luta pelos direitos das mulheres e igualdade de gênero não é sempre identificada como feminismo, verificamos o quanto as servidoras que são ativas em sua representação de gênero do governo federal se consideram feministas. Ao identificar em que medida essas burocratas pensam as desigualdades de gênero com uma perspectiva interseccional, considerando raça, classe social e orientação sexual, podemos trazer inferências importantes sobre os efeitos dos estudos feministas para a atuação profissional das servidoras.

Como todas as mulheres entrevistadas foram indicadas pelas respondentes da *survey* como mulheres reconhecidas por sua atuação pela pauta de igualdade de gênero, buscamos ouvir as experiências e os episódios de vida que fizeram com que as mulheres entrevistadas se tornassem burocratas ativas em prol da igualdade de gênero. Foi feita uma análise da autopercepção delas de seu papel como servidora pública e sujeitos políticos com algum espaço de agenciamento e resistência (COSTA, 2002).

³⁰ Os nomes das servidoras são fictícios.

O método de narrativas biográficas (KILOMBA, 2019) nos permite fazer inferências sobre os elementos que formaram a identidade dela como mulher, que desenvolveram sua consciência sobre as relações de poder entre gêneros, que as levaram a estabelecer estratégias políticas e pessoais em seu trabalho no setor público para lutar pela igualdade, de acordo com o posicionamento delas como sujeitos dentro de estruturas de opressão. O diálogo/entrevista de 3 horas nos permitiu entender as intersecções raciais, sexuais, regionais e de classe que constituem a experiência delas como mulher e como elas influenciam a sua atuação burocrática representativa no governo federal.

Ao estudar mulheres burocratas, o mesmo grupo profissional a que esta pesquisadora pertence, a entrevista foi facilitada pelas vantagens de proximidade e relacionamento interpessoal que permitiram solicitar detalhamentos de suas declarações sem reações defensivas por parte das entrevistadas. Outro ponto positivo foi que as entrevistadas e eu, a pesquisadora, dominamos as mesmas terminologias e conteúdo da administração pública, não sendo necessário maiores elaborações ou explicações por parte delas de situações profissionais a serem descritas. A antropologia nomeia o estudo entre pessoas do mesmo grupo social de *study sideways* (BOWMAN, 2009). Kilomba (2019) defende que a pesquisa entre iguais “tem sido fortemente encorajada por feministas, por representar condições ideais para relações não hierárquicas, entre pesquisadoras/es e informantes, ou seja, onde há experiências compartilhadas, igualdade social e envolvimento com a problemática” (KILOMBA, 2019, p.82-83).

Minha posição na entrevista como pesquisadora da área não era de distanciamento emocional, social e político do “objeto de estudo”, como se pressupõe na visão tradicional da ciência, construída por homens. A ciência ainda traz heranças iluministas que davam aos homens o poder de análise sobre todos os seres, homens ou mulheres, brancos ou negros. “A concepção iluminista explicitamente negava que as mulheres possuíssem a racionalidade e a capacidade de observação desapassionada e objetiva exigidas pelo pensamento científico” (HARDING, 1993, p.17).

A experiência social de uma pesquisadora feminista da administração pública e também servidora pública permite tirar o véu da “naturalidade” de pensamentos de uma padrão cultural dominante que coloca essencializa as relações de gênero no trabalho. A epistemologia feminista conversa e dialoga com outras ciências e autores da ciência política, da administração pública, sociologia, psicologia entre outros, alinhando conceitos e dicotomias que permanecem estruturando a vida de homens e mulheres (Harding, 1993).

Portanto, o fato de a pesquisadora ser “de dentro” da administração não retira a objetividade da análise dos dados e das experiências relatadas pelas entrevistas. Ao contrário, traz uma base rica de informações que permitem conduzir as entrevistas desde um patamar mais avançado. No entanto, como pesquisadora, eu precisei estar atenta aos meus pensamentos sobre minhas próprias experiências. Alguns estudos examinam o risco da presunção da compreensão por parte de entrevistadores ao pesquisar iguais (BOWMAN, 2009). Como pesquisadora, procurei estar vigilante para não cair na tentação de ceder a uma reflexão narcisista (BOURDIEU, 2004).

A partir de uma entrevista não diretiva e mais conversacional, como entrevistadora, procurei incentivar as entrevistadas a falarem com um mínimo de orientação, conforme orienta o método de narrativas biográficas (KILOMBA, 2019). As burocratas puderam relatar as experiências vividas na gestão e fazer livre associações a realidades subjetivas ligadas a machismo e racismo. Por exemplo, para a maioria delas, eu não precisei perguntar se elas tinha sofrido assédio ou discriminação. Quando a pergunta sobre “Como ser mulher influencia a atuação na gestão pública”, as questões sobre machismo e racismo (para as servidoras negras) inevitavelmente apareceram por associação.

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. A transcrição permitiu selecionar relatos que justificam ou explicam os resultados obtidos na pesquisa de *survey* a partir das experiências de mulheres diversas em espaços de disputa desigual de poder entre gêneros e raças. A composição dos diversos episódios relatados pelas seis mulheres entrevistadas em diferentes órgãos e áreas de políticas públicas nos ajuda a entender os reflexos da construção social da identidade mulher para as servidoras públicas que atuam entre o trabalho técnico da burocracia e as articulações do mundo político do Poder Executivo federal.

Há cerca de 120 páginas de transcrição das seis entrevistas realizadas, considerando que cada entrevista durou em média três horas. Para decidir quais relatos eram dados relevantes para a pesquisa e quais eram eventos específicos, buscamos identificar as experiências comuns e comparar com os dados vindos da *survey*. As análises foram feitas a partir da literatura anterior sobre burocracia representativa e estudos feministas de representação e na comparação com os resultados da *survey*, para avaliação da probabilidade das experiências e opiniões comprovarem as inferências sobre os fatores que levam as mulheres a ativar a representação na burocracia.

A análise das entrevistas nos permite entender como o conhecimento formal sobre estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho, por exemplo, afetam as atitudes e decisões das mulheres em cargos de médio e alto escalão no governo federal. As reações delas a diversas situações são moldadas pelo modo como elas percebem o machismo e o racismo e pelo grau de compreensão delas entre o conhecimento feminista e prática de gestão e produção de políticas públicas.

Capítulo 4: Condição Feminina das Mulheres na Administração Pública Federal

No capítulo 4, podemos verificar os resultados da pesquisa quali-quantitativa. Iniciamos com a descrição do perfil das servidoras que responderam a *survey*, passando por experiência em cargos comissionados, carreiras, escolaridade, média salarial e situação familiar. Em seguida, podemos verificar: a autodefinição das servidoras de sua identidade como mulher, mãe e mulher negra; os resultados que nos informam o quanto as servidoras são submetidas a situações de discriminação de gênero, assédio e machismos em seu cotidiano de trabalho; dados e relatos de como as mulheres são julgadas e como os papéis de gênero e estereótipos influenciam nas expectativas e nos regimes de gênero impostos; os efeitos da baixa representação simbólica de mulheres na alta burocracia; a consciência delas quanto às opressões de gênero, o ambiente de trabalho e a participação de mulheres em redes.

Perfil das Servidoras que Responderam a *Survey*

Das 304 respostas, 291 informaram ter vínculo com o poder executivo federal. Assim, as porcentagens consideradas serão relativas à última informação, uma vez que o objetivo era pesquisar mulheres servidoras, podendo ser somente comissionadas e/ou em cargos efetivos da média e alta burocracia da administração pública federal. Das respondentes, 95% eram servidoras públicas civis efetivas, ou seja, entraram na administração pública por meio de concurso público de provas e/ou títulos. A maioria das servidoras respondentes, 56%, estavam sem cargo em comissão. As servidoras efetivas que estavam ocupando cargo comissionado em 2021 eram 39% das respondentes, distribuídas conforme [tabela](#) abaixo:

Cargo comissionado	Frequência de resposta ao questionário
Nível 3	10,3%
Nível 4	9,3%
Nível 5	5,8%
Nível 6	2,1%
Natureza Especial	1,4%

Quadro 2: Servidoras respondentes que estavam ocupando cargo comissionado em 2021

Somente 5% das respondentes eram servidoras comissionadas sem vínculo de cargo efetivo, ou seja, não pertenciam a nenhuma carreira do serviço público. Uma delas era ocupante de cargo de natureza especial. Outros casos raros foram: uma servidora estava licenciada, três estavam aposentadas e uma pertencia à carreira militar.

Servidoras de 37 carreiras diferentes no serviço público responderam ao questionário. A maior ocorrência foi das servidoras das carreiras abaixo listadas na tabela:

Carreira no serviço público	Frequência de resposta ao questionário
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental-EPPGG	23,3%
Técnico Superior	11%
Analista em Ciência e Tecnologia	7,8%
Analista de Finanças e Controle	7,4%
Analista em Infraestrutura-AI	7%
Técnica Educacional	7%
Analista Técnica de Políticas Sociais-ATPS	6%
Diplomata	5%

Quadro 3: Carreiras com maior frequência de resposta

Quanto ao tempo que as servidoras levaram para ocupar o primeiro cargo comissionado, a pesquisa indicou que cerca de um terço delas levaram 2 anos para alcançar cargos comissionados, conforme pode ser verificado na tabela abaixo :

Tempo para conquistar o primeiro cargo comissionado	Frequência de resposta
Nunca	28,9%
Até dois anos	28,5%
Até quatro anos	18,9%
Mais de 7 anos	14%

Quadro 4: Tempo que as respondentes levaram para ocupar o primeiro cargo comissionado

A pergunta não detalhou o nível do cargo. O cargo pode variar entre os níveis 1 a 6. Quase 50% delas ocuparam cargos em menos de 4 anos de trabalho, o que ocorre com mais frequência com servidoras e servidores pertencentes a carreiras estratégicas como as

carreiras do ciclo de gestão³¹. Perguntamos também por quanto tempo elas ocuparam cargo comissionado. A maior parte, 41,9%, ficaram menos de 2 anos em cargos e 21% ocuparam cargos por 6 a 10 anos. Somente 6,2% já ocuparam cargos por mais de 16 anos.

Quanto ao nível dos cargos já ocupados por elas, o cargo com maior frequência - 46,4% de ocupação por elas foi o de nível 3 (coordenação de área e assessoria técnica), seguido do nível 4 (coordenação geral e assessoria de gabinete)- 36,8%, nível 5 (diretoria e assessoria especial)- 13,1%, natureza especial (ministra, secretária executiva ou secretária especial) - 3,8% e nível 6 (secretaria nacional e presidência de fundação ou autarquia)-2,7%.

A maioria, 81,4%, declararam ser brancas, somente 8,9% declaram serem negras, 5,2% amarelas e 1% indígena. A idade delas variou entre 24 e 69 anos, sendo que 63% tinham entre 35 e 46 anos. Dada a idade predominante delas, grande parte delas- 67,6% são casadas ou estão em união estável e 13,8% são divorciadas. A maioria, 59,5%, tem filhos ou enteados menores de idade que moram na mesma casa que elas. E cerca de 60% delas afirmaram ser as principais provedoras da família e 58,6% declaram ter despesas compartilhadas com seus companheiros ou companheiras. Somente duas mulheres preferiram não informar seu gênero e 99,3% informaram ser mulher cis. Elas são em grande parte heterossexual (91,4%), sendo que 4,1% são bissexuais e 2,4% são homossexuais e 1% é panssexual.

As servidoras possuem alta escolaridade: 25% possuem especialização, 44% possuem mestrado e 21,3% têm doutorado. Somente 3% possuem apenas nível médio. Dado que os concursos públicos para as carreiras estratégicas do poder executivo federal requerem nível superior, e os títulos como mestrado e doutorado pontuam para a prova do concurso público que permite a entrada no serviço público, o alto nível de escolarização das servidoras não surpreende.

Como o objetivo da pesquisa era alcançar as mulheres de carreiras estratégicas do poder executivo federal que possuíssem algum grau de discricionariedade no trabalho, as respostas vieram de carreiras em que a renda é considerada alta: 25% recebem acima de R\$ 25 mil, o que mostra que são servidoras de carreiras da média-alta burocracia e com maior

³¹ As carreiras do Ciclo de Gestão do Poder Executivo Federal são responsáveis por atividades de gestão e avaliação de políticas públicas: Analista de Comércio Exterior (ACE), Analista de Planejamento e Orçamento (APO), Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Carreiras do IPEA, Analista de Finanças e Controle (AFC) e Analista de Infraestrutura (AIE).

tempo no serviço público ou que ocupam cargo em comissão de nível alto. Cerca de 35% possuem salário entre R\$15 mil e R\$25 mil, o que demonstra que outra grande parte também pertence a carreiras estratégicas, mas que podem não ocupar cargo em comissão e/ou tem menos tempo de serviço público. Na faixa de renda entre R\$10 e 15 mil estão 21% das entrevistadas, e na faixa abaixo de R\$10 mil, cerca de 19%.

O perfil médio das servidoras da média e alta burocracia respondentes foi de mulheres brancas cis, heterossexuais, com idade entre 35 e 46 anos, casadas ou em união estável e com filhos menores de idade. Têm nível escolar de pós-graduação (mestrado ou doutorado), renda acima de R\$15 mil e são as principais provedoras das famílias, dividindo parte das despesas com seus companheiros.

Identidade

Quando perguntadas sobre o que define a identidade delas, 55% responderam que é o fato de ser mulher. Uma grande parte delas, 24,8%, respondeu que a profissão delas é que define sua identidade. Importante notar que 26 mulheres respondentes da *survey* declararam ser negras e 10 responderam que a raça é definidora de sua identidade.

Perguntamos como o fato de ser mulher afeta o trabalho das servidoras na burocracia e as duas respostas mais frequentes foram: para 60% das servidoras, ser mulher faz com elas dêem maior atenção com relação às questões de gênero no serviço público; e, para 35%, a experiência de ser mulher proporciona atributos e pontos de vistas que as favorecem no trabalho.

Durante as entrevistas buscamos compreender como as mulheres entendem a influência da identidade “mulher” no trabalho delas no serviço público. Todas elas afirmaram que têm influência, pois elas conseguem compreender que sua posicionalidade (Alcoff, 2021) define as relações que elas têm com suas equipes, as limitações causadas pela maternidade, o cansaço advindo da tripla jornada, e sua disposição para defender pautas de igualdade no serviço público.

Grande parte delas afirmaram que ser mulher faz com que elas tragam perspectiva de gênero e raça para o trabalho de gestão e para as políticas públicas. As servidoras entrevistadas percebem que “ser mulher” traz dificuldades relacionadas a discriminações, estereótipos, peso do trabalho reprodutivo não compartilhado com os pais, e à cultura organizacional masculina de estender as horas de trabalho, impedindo o equilíbrio com a vida familiar.

A frase de Beauvoir “Ninguém nasce mulher: torna-se mulher” (2016a, p. 11) traz a relevância das experiências sociais que moldam o comportamento das mulheres e as colocam em um mundo de hierarquia de acordo com o sexo biológico. As mulheres entendem o que é ser mulher normalmente na adolescência, quando as diferenças de tratamento entre filhas e filhos por parte dos pais e mães ensinam papéis de gênero que moldam e estruturam a sociedade patriarcal:

Eu já me percebi muito cedo o que era ser mulher, e isso já era muito marcado para mim. Dentro da minha casa eu questionava muito algumas ordens que eu via como divergentes da minha mãe e do meu pai em relação aos meus irmãos e na minha própria educação, na divisão das tarefas domésticas, principalmente. Às vezes eu via que eu ficava com mais responsabilidades domésticas. Eu sempre questionava se não ia ser igual para meus irmãos. (Clarice)

Quando menores, “a criança aceita normalmente que haja homens e mulheres como há um sol e uma lua” (BEAUVOIR; 2016a, p. 16). Ao crescerem as meninas são influenciadas por uma sociedade que estabelece os mesmos destinos a todas as mulheres: ser feminina. E ser feminina significa possuir virtudes no cuidado com os outros - como cozinhar e cuidar da casa e no cuidado com sua aparência física. O fato de hoje as mulheres trabalharem, estudarem, fazerem qualquer tipo de esportes não as eximem das cobranças quanto a serem bonitas, boas mães e donas de casas.

E as mulheres são constantemente lembradas que são observadas quanto à sua aparência:

Eu ouvia comentários em relação à minha roupa, e isso era muito ruim. Esse código de vestimenta é muito forte para nós mulheres. Então essa era uma preocupação minha porque eu ouvia comentários, de colegas homens, a respeito disso: “Nossa, hoje você tá muito bonita! Então eu via que as pessoas estavam fiscalizando a roupa que eu estava. Em vez de soar como um elogio, soava como uma fiscalização mesmo. Opa, mas peraí, qual é o problema de estar vestida assim ou de outra maneira? Isso não devia ser relevante aqui. (Clarice)

Clarice se revolta com os comentários que a lembram de sua condição de mulher no trabalho. Ela sabe que os homens não precisam se preocupar com suas roupas, não precisam buscar requinte para trabalhar, pois a escolha do terno, o “uniforme” dos homens de poder, os livra de ter que pensar sobre escolhas de roupas e seus sapatos são suficientemente confortáveis para sua vida ativa. Já a mulher sabe que é referida, julgada, respeitada ou desejada de acordo com a roupa que escolher, dando a ela o ônus de dedicar tempo e orçamento aos cuidados com sua aparência. A identidade “mulher” no trabalho é acionada

toda vez que a opinião pública a instiga a pensar sobre seu cabelo, sua maquiagem, ou suas roupas (Beauvoir, 2016a).

As mulheres na gestão pública reforçam a importância de sua identidade como mulher para trazer perspectiva de gênero e opinião diversa sobre os interesses públicos das mulheres. No entanto, isso não implica em serem tratadas “como mulheres”, dentro do estereótipo da fragilidade, da beleza, do instituto maternal. Elas afirmam que quando homens fazem comentários sobre sua aparência ou as pedem favores relacionados ao servir, que não pedem aos outros homens, elas entendem como uma tentativa de subordinar, diferenciar as mulheres como não pertencentes àquele espaço de poder.

Beauvoir já afirmava que “Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem, só o trabalho pode assegurar-lhe uma dependência concreta” (2016a; p. 503). E a geração das mães de grande parte das servidoras entrevistadas sabem disso. São as mulheres que entre os anos 70 e 80 estavam lutando arduamente para trabalhar e ter independência financeira. O orgulho dessa geração que venceu barreiras sociais para ter algumas vantagens de decisão econômica influenciou suas filhas. Quando perguntadas sobre sua identidade como feministas, muitas das mulheres atribuíram a sua visão sobre igualdade de direitos e ambição profissional à referência materna:

Eu tenho essa referência da minha mãe, das escolhas, da forma dela agir, da forma dela opinar, dela se colocar. (...) por mais que as decisões dela ao longo da vida de trabalho, de casa fossem de outra época e de uma outra época do feminismo também, minha mãe, mesmo casada com meu pai, tinha essa visão de que ela precisava trabalhar. Essa coisa de valorizar o trabalho pra não depender financeiramente de ninguém. Eu ouvia ela falando... (Alice)

Já Adriana considera que sua mãe a ensinou por meio do exemplo ao ser uma mulher independente e que não estabelecia papéis de gênero aos filhos, por se ressentir de ter sido criada de forma diferente de seus irmãos: “Minha mãe sempre trabalhou. E ela nunca se enquadrou nisso de masculino e feminino. Ela dizia: ‘Eu tenho raiva porque minha mãe mandava a gente fazer a cama de todo mundo, e os meninos, nada’.” O exemplo da mãe foi importante para Adriana seguir uma carreira que não é tradicionalmente composta de mulheres (economista na área de energia) e ter ambições de assumir posições de poder ao mesmo tempo que tem a sua família.

A identidade “mulher” tem sido modificada a partir da conscientização sobre os processos sociais de subalternidade das mulheres, seja por meio de conhecimentos

adquiridos na fase adulta, seja por uma educação mais libertária, como é o caso de novas gerações. Quando as filhas são criadas por mães feministas, os padrões de gênero se modificam, não tirando delas a condição de ser mulher, mas dando a elas politização e a possibilidade de existir no mundo como sujeito autônomo, não submissa a outro gênero ou raça.

Para Bel, o fato de ter sido criada por uma mãe ligada ao movimento feminista e uma tia que é referência no movimento negro mantém nela a consciência de sua identidade como mulher negra em qualquer espaço que atua:

“E aí é algo que também me atravessa, porque eu sou uma mulher, uma mulher negra, enfim, venho de uma família de militantes, então é algo que eu vejo na minha biografia, tem uma continuidade intergeracional da minha mãe e da minha tia, que são, que são militantes, efetivamente militantes do movimento negro.” (Bel)

Bel desenvolveu desde muito cedo o compromisso com as pautas das mulheres e da população negra, mas não por ter sido socializada para se comportar segundo a condição de subalternidade relegada às mulheres negras no Brasil, e sim para lutar contra ela: “debates sobre racismo, as desigualdades e o machismo sempre fizeram parte do cotidiano lá em casa. Nunca foi algo que eu fui aprender quando fui à universidade. Sempre, sempre foi algo muito presente” (Bel).

Bel é filha de uma mãe que se casou grávida de outro homem, aos 38 anos, com um homem 13 anos mais jovem, e usava uma camiseta escrito “O corpo é para amar”, em plenos anos 80. A identidade de luta de Bel é forjada pelo orgulho que sente de ser filha de uma mulher totalmente fora, à frente do seu tempo nas escolhas. Treze anos mais velha, negra, com um homem branco mais novo, francês. Ela, do interior de Goiás. Ele, de Paris” (Bel). O pai de Bel reforçava as agendas feministas de sua mãe e os dois a criam com a liberdade para transcender e ter autonomia:

É uma criação que sempre me autorizou a ser o que eu quisesse ser, que me autorizou a não me podar por preceitos sociais estabelecidos como a coisa do rosa, de brincar de boneca ou de não subir em árvore, isso nunca existiu na minha casa, com consciência. (Bel)

Ressaltamos que não havia nenhuma pergunta sobre a mãe no questionário. As entrevistadas trouxeram a influência de suas mães na sua formação como mulher de forma espontânea.

As mulheres negras entrevistadas demonstraram ter conhecimento sobre as implicações da interseccionalidade de gênero e raça em sua identidade como mulher. Luiza afirma ter sempre percebido a sua cor pela diferença, pela ausência de outras mulheres como ela nos espaços escolares que frequentou e no trabalho. Por ser de uma família negra de classe média, ela era sempre a única criança negra de sua escola. E Luiza foi educada para ter ambições de realizar mudanças e buscar soluções para os problemas públicos. Luiza destaca que, apesar de seus pais não serem militantes do movimento negro, ela foi socializada para ter consciência das desigualdades de gênero e raça na cidade que cresceu. A sua motivação para entrar no serviço público foi o de atuar no combate às desigualdades por meio dos grandes sistemas de políticas públicas.

Luiza conta que sua identidade como mulher negra é constantemente acionada por outras pessoas. Um exemplo é quando o responsável pela gestão de pessoas quis colocá-la para trabalhar com políticas de igualdade racial, depois de ela ter deixado essa agenda e ido trabalhar em outro órgão. Luíza afirma que pretende sempre trabalhar no combate às desigualdades raciais de forma transversal mas que não poderia continuar sempre falando somente sobre o tema, e respondeu: “Eu não quero ser uma preta que só sabe falar sobre raça.”

Luíza vive a dicotomia de não querer ser sempre vista como mulher negra, de ser reconhecida também por ser uma excelente técnica da área fiscal e orçamentária, ao mesmo tempo que sente necessidade de acionar sua identidade e inserir a perspectiva de gênero e raça no trabalho de planejamento e avaliação governamental.

Nas palavras de Luiza: o “direito de ser apenas um indivíduo” na burocracia ainda está distante para as pessoas negras. De acordo com ela, as pessoas estão sempre lembrando que ela é uma mulher negra ao sempre ser perguntada por questões raciais no trabalho: “Acho que rola um pouco um olhar bem específico. Às vezes eu não estava ali mobilizando minha identidade, mas a outra pessoa a mobilizava. Às vezes eu respondia, às vezes não, porque eu não preciso saber sobre tudo” (Luiza).

A questão de “ter que saber” sobre questões raciais e explicar tudo para as pessoas brancas também foi trazida por Bel. A ausência de pessoas negras no serviço público federal é constrangedor. A grande porcentagem de pessoas brancas nos cargos comissionados e nas carreiras mais estratégicas do estado escancaram o descompromisso do Estado brasileiro com a discriminação racial. As poucas pessoas negras que alcançam esses lugares nos espaços de poder público, conforme afirma Luiza, não têm o direito de estar “somente como indivíduos”, sem ter que acionar seu lado ativista pela igualdade racial.

Ambas as mulheres negras entrevistadas demonstraram um cansaço muito grande com a necessidade de ter que explicar às pessoas sobre discriminação e de serem acionadas para papéis de educar pessoas brancas. Importante destacar que quando falamos de “mulheres negras” não pretendemos reduzi-las a uma persona. “De acordo com o ponto de vista feminista, portanto, não existe uma identidade única, pois a experiência de ser mulher se dá de forma social e historicamente determinadas” (BAIRROS, 1996, p.46). No entanto, destacamos que são as pessoas brancas que as colocam nesse lugar.

A representação de gênero na administração pública ainda é incipiente quando se trata de mulheres negras. Lelia Gonzalez , Sueli Carneiro, Luiza Barrios, Claudia Pons, Angela Figueiredo, Rosangela Janja Araújo e Ana Claudia Pacheco são algumas das grandes acadêmicas que representam o feminismo negro no Brasil, que cresce em maior velocidade com o avanço das redes sociais, do aumento de coletivos de mulheres negras, e com a difusão do conceito de interseccionalidade pela academia.

No entanto, a ausência das mulheres negras nos espaços de poder parece marcar fortemente para as entrevistadas que o feminismo hegemônico continua míope em relação às opressões sofridas por mulheres negras.

Discriminação de Gênero

A identidade das mulheres como parte de um grupo sociológico que sofre opressão do gênero oposto é um dos condicionantes para ativação da representação na burocracia. Verificamos então a percepção das mulheres na burocracia sobre os processos discriminatórios de gênero no cotidiano do serviço público. O serviço público segue a estrutura patriarcal de poder com homens brancos ocupando massivamente as posições de liderança no médio e alto escalão da burocracia federal, como pudemos verificar nos dados apresentados na introdução.

Mesmo as mulheres que chegam em posições de poder na alta burocracia, que por vezes ignoram a condição feminina, não estão protegidas dos olhares e das situações discriminatórias. Sandra relatou que, por muito tempo, achava que, no mundo do trabalho, ela não era vista como mulher, e sim como profissional. Disse que nunca se sentiu discriminada e nem com privilégios por ser mulher. Porém, após fazer um curso sobre liderança feminina, ela percebeu que ela queria sempre entregar mais no trabalho, que ela queria mostrar que estava fazendo um excelente trabalho, porque inconscientemente ela sabia que o olhar sobre ela não era somente de profissional, e sim uma profissional mulher:

E aí, nesse aspecto, talvez venha essa questão do fato de ser mulher. Você quer entregar mais, você quer mostrar que você é útil, você quer mostrar que você está fazendo um excelente trabalho ali, porque você recebe um olhar diferente nesse aspecto. (Sandra)

Os discursos e recursos linguísticos masculinizados impõem à mulher relações de poder hierarquizadas. Comportamentos machistas de colegas de trabalho são a forma mais comum de delimitar territórios de poder e submissão. Tomaz Tadeu e Silva (2000) destaca que há diversas maneiras de marcar presença do poder, entre elas: deixar claro quem pertence e quem não pertence a determinados lugares e demarcar fronteiras.

Tinham uma expectativa que eu fosse uma mãezona, compreensiva. Muitas vezes vinham me pedir conselhos sobre a vida pessoal, então tinha uma postura até pouco profissional, assim, Esperando que eu fosse mais complacente com as questões pessoais. E aí eu via que isso não acontecia quando os chefes eram homens assim, que a postura era diferente, sabe?

Mesmo alguns servidores que transitavam entre as equipes tinham postura diferente comigo e com o diretor, que era homem, ou quando pertenciam à coordenação de um outro coordenador homem, também, eu percebia essa diferença. (Clarice)

Das respondentes da *survey*, 93,8% percebem diferença de tratamento entre homens e mulheres na administração pública federal, e 70,8% sentiram discriminação por parte da própria chefia em relação ao tratamento dado aos colegas homens.

Luiza relata as dificuldades enfrentadas em relação a chefias, tanto de homens quanto de mulheres, que não conseguem pensar na questão maternidade como parte da vida das mulheres e punem as mulheres mães com comentários e repressão quando há necessidades de ajustes na rotina devido a uma doença de um filho ou impossibilidade de ficar até mais tarde no trabalho:

(..) os homens, eles têm a institucionalidade a seu favor. Não precisa ser um escroto. Ele não precisa. A separação vai acontecendo, a projeção hierárquica ela vai acontecendo e a institucionalidade está feita para punir as mulheres.

Clarice também relatou tratamentos discriminatórios de chefes que impõem regras informais de horários e obrigações que não permitem o exercício da maternidade ou da paternidade. Mas a realidade é que as mulheres ainda estão encarregadas pela maior parte do trabalho reprodutivo, recai também sobre elas comportamentos discriminatórios. Ela ressalta a importância de que “as responsabilidades familiares sejam tidas, não como

exceções, mas como regras, e que os chefes incorporem na dinâmica do trabalho que todas as pessoas- não só as mulheres como homens - têm responsabilidades familiares”. Clarice vê os estereótipos de gênero ligados à divisão sexual do trabalho como prejudicial para as mulheres não só no ambiente doméstico como no trabalho, que reforça os estigmas ao não colocarem horários e regras possíveis para homens e mulheres que são pais e mães: “Então, esse equilíbrio trabalho e família precisa ser pensado dentro da dinâmica do trabalho, precisa ser uma coisa saudável” (Clarice).

O patriarcado age no imaginário cultural brasileiro, impondo que as mulheres, mesmo adentrando o mundo público, tenham um comportamento de submissão no mundo privado, como relata Sandra:

(...) para o homem é muito mais difícil entender uma mulher chegar à meia noite em casa por que estava trabalhando, a mulher que viaja o tempo inteiro (a trabalho) ou que tem que trabalhar aos finais de semana. Os homens ainda se sentem com muito mais liberdade em relação à vida profissional do que em relação à vida pessoal. Tanto é que ainda hoje é muito natural um homem que viaja, que tem que trabalhar aos finais de semana, que chega tarde do trabalho. A mulher é muito mais compreensiva do que um homem em relação a essa situação. Eu posso falar por experiência própria. Eu acho que, por exemplo, o que eu vivo, se eu fosse homem, eu teria muito menos impacto com meu marido do que o que eu tenho sendo mulher.

Os dados da *survey* mostram que a experiência das mulheres é definida por comportamentos machistas por parte tanto de homens quanto de outras mulheres: 52,2% das respondentes afirmaram que sentiram que foram discriminadas por colegas mulheres.

Os relatos das entrevistas confirmam que a opressão sobre as mulheres mães no serviço público pode partir não só de homens como de mulheres, em especial de mulheres que não são mães, ou que terceirizam a maternidade para outra mulher. Clarice relata que o momento de descoberta de sua gravidez, que deveria ser visto com alegria, gerou o sentimento de desprezo pela chefe mulher que ela espera apoio:

E curiosamente, quando eu virei mãe, eu trabalhava na Secretaria de Política para as Mulheres. E quando eu falei que eu estava grávida para minha chefe mulher (mas não mãe), esse anúncio foi acolhido de uma forma muito ruim. Foi como um pesar: Nossa, coitada, está grávida! E eu queria muito aquela gestação. O tratamento dela foi de pena por eu estar grávida porque isso impactaria muito a minha vida e o meu rendimento como servidora pública na equipe. (Clarice)

O tratamento discriminatório por parte de chefes mulheres em relação ao trabalho reprodutivo parece gerar maior decepção e desmotivação no trabalho para as servidoras, do que quando parte de chefias masculinas. Luiza relata sua experiência com sua chefe mulher, portadora do machismo, que impede a ascensão de mulheres-mães no trabalho:

Eu entrei grávida no serviço público e não ouvi meu chefe (homem) dizer se vira! Mas aí aparece uma treta no meio da pandemia com uma chefe, uma mulher da minha idade, sem filhos, dizendo que eu tenho que me organizar melhor. Abre um buraco na minha cabeça um negócio desse. Tipo isso é esquisito, muito esquisito.(...) E acho que tem essa coisa dos homens eles não precisam ser vilões para impedir a ascensão feminina, porque os processos já os favorecem. Às vezes, na composição cotidiana, as mulheres podem ser portadoras desse machismo. (Luíza)

Luiza também cogitou que o comportamento discriminatório da chefe se deve à falta de representatividade de mulheres negras na administração pública: “Na minha carreira, o número de mulheres pretas continua baixo, mulheres que são pretas e que não escondem a sua negritude, por que isso é um parâmetro negociável pelo cabelo, pela roupa, posicionamentos. (Luiza)

A pesquisa de *survey* indicou que as mulheres negras servidoras estão mais expostas à comportamentos opressores em relação a suas chefias: das 26 mulheres que se declararam ser negras, 24 (92%) afirmaram ter sentido discriminação de gênero e raça. Bel entende que o racismo que faz parte da estrutura do serviço público, como extensão da sociedade racista do Brasil:

Eu já sofri racismo no serviço público. É muito comum acontecer, a gente está numa sociedade racista. O serviço público, as esferas onde a gente trabalha são lugares de elite, então são lugares brancos. É aí que o racismo corre solto mesmo. (Bel)

Ressaltamos que, das seis servidoras entrevistadas, Bel e Luiza, duas servidoras negras, foram as que menos tiveram acesso a cargos comissionados em suas trajetórias profissionais, apesar de serem mulheres bem formadas, articuladas e reconhecidamente competentes em suas áreas de atuação. Luiza menciona um episódio de discriminação de raça quanto foi preterida para assumir um cargo em comissão, apesar de sua expertise e experiência na área:

Eu estava há três anos executando o processo de articulação para a (política) igualdade racial nos estados e municípios. No momento da transição governamental em 2016, meu chefe, o então secretário da pasta,

colocou uma mulher inexperiente, branca, para me coordenar. Esse desrespeito está guardado aqui no bolso, em algum lugar da minha cabeça. Por que eu não? Eu não conseguia nomear o que era isso aí.

Luiza relata como a leitura e o conhecimento sobre os processos racistas a ajudou a compreender seu sentimento de indignação e dor com a discriminação sofrida:

Esses dias eu li o livro da Cida Bento- O Pacto da Branquitude, que tem uma expressão lá de uma autora que se chama Edite Pisa, que é **lacuna moral**: é quando a pessoa branca sabe que tecnicamente não domina aquele assunto, que ela não maneja os principais aspectos daquele negócio. Mas ela se sente confortável, sem problema moral, de assumir a posição de comando de uma pessoa negra que sabe muito mais que ela. Eu só consegui nomear o tamanho do meu desconforto em 2022. Vamos lá eu to falando de 2016, sete anos depois, consegui entender o que era aquilo que me sufocava. Então primeiro ele disse eu não podia ascender, porque eu não era orgânica do movimento negro, que eu não tinha confiança política para assumir. E depois uma pessoa branca assumiu o lugar, que seria, entre aspas, natural. Eu acho que aquilo me fez desistir. Foi nessa hora que eu acho que organizou as coisas assim na minha cabeça. (...) tem uns constrangimentos que são de outra ordem, que explicam um pouco por que pessoas avançam e outras não.

A *survey* indicou que oito das 26 mulheres negras respondentes sentiram que foram tratadas diferentes por colegas mulheres por conta de sua cor. Destacamos que 291 mulheres responderam o questionário e somente 26 eram negras, menos de 10% do total. E dessas, 30% perceberam a discriminação por sua cor.

Destaca-se que a falta de discussão do tema racismo e machismo no serviço público pode acarretar em falta de conscientização das pessoas negras sobre os processos discriminatórios que sofrem. Importante ressaltar que uma grande parte das respondentes, 23,4%, sentiram tratamentos discriminatórios mas não tinham certeza se era pelo fato de serem mulheres ou qualquer outro motivo.

Os homens comunicam às mulheres no trabalho que elas não pertencem ao espaço de decisão pública de formas diversas. Atitudes discriminatórias de gênero precisam ser nomeadas para serem percebidas. Nomear é trazer ao conhecimento das pessoas fenômenos que elas não conseguiriam explicar, somente sentir. O serviço público é silente quanto a conceitos sobre assédio, sobre discriminações raciais, e sobre formas de excluir e diminuir outras pessoas pela sua cor/raça ou por seu gênero.

O termo *mansplaining* surgiu depois do livro “Os homens explicam tudo para mim” da escritora americana Rebecca Solnit. *Mansplaining* nomeia a atitude machista de homens

que tentam explicar a mulheres temas que elas têm expertise, ou algo óbvio, de forma condescendente, como se eles tivessem uma capacidade maior intelectual. Depois surgiram outros termos como: *maninterrupting*, para dar nome à interrupção constante que mulheres sofrem por homens, que ignoram suas vozes; *gaslighting* passou a ser utilizado para nomear situações de violência psicológica em que homens tentam fazer com que mulheres se sintam confusas ao afirmar que elas disseram ou fizeram coisas que elas sabem que não fizeram; e *bropropriating* nomeia as situações de desonestidade coletiva em que homens levam crédito por ideias de mulheres, seja em reuniões de trabalho ou na academia.

A servidora Sandra relata que a situação de *bropropriating* ocorre com muita frequência “você está numa reunião, você fala uma ideia e ninguém te escuta. Um homem fala exatamente o que você falou. Todo mundo aplaude. É natural? Não é natural. É comum? É.”. Os dados obtidos na *survey* demonstram que o trabalho na administração pública federal é permeado por machismos cotidianos:

- *Mansplaining*: 74% relataram que com frequência ou com muita frequência os colegas homens explicam a elas coisas que elas têm domínio por sua atuação no serviço ou formação;
- *Bropropriating*: 73,7% perceberam que colegas homens levaram crédito por suas falas, opiniões ou ideias;
- *Maninterrupting*: 87,3% delas foram interrompidas por colegas homens em situações de reuniões ou conversa;
- *Gaslighting*: 66,5% já passaram por alguma situação de constrangimento de homens manipulando informações distorcidas para constrangê-las ou fazê-las duvidar de si mesmas.

Todas as situações são violências que atuam nas ambiguidades e por isso afetam as mulheres psicologicamente, desestabilizando-as ou fazendo-as duvidar de sua competência, capacidade e condição para estar naquele ambiente. Por serem sutis, a maioria dos homens na burocracia escapam de qualquer tipo de repreensão e/ou punição pelo fato de que as mulheres normalmente não conseguem nem reagir. A *survey* indicou que em situações de discriminação as servidoras na burocracia federal:

- 43,3% delas não conseguiram reagir apesar de ter percebido a ofensa machista;
- 12% não reagiram porque no momento não perceberam que era uma atitude machista;

- 14,4% mudaram de setor ou de área de trabalho quando foram discriminadas;
- 6,4% delas informaram a chefia da pessoa que ofendeu;
- 1,7% fez alguma denúncia formal.

A situação descrita é de abandono. As mulheres não recebem preparação psicológica ou orientações para identificar atitudes machistas e nem para se defenderem em caso de discriminação. A escolha de mudar de setor por parte delas para fugir da situação de sofrimento mostra que a mulher é mais uma vez vitimizada, pois cabe a ela o ônus de mudar seus arranjos profissionais e se adaptar a uma nova equipe.

A *survey* indicou ainda que apenas 2,4% das servidoras sentiram que outra pessoa a defendeu quando passou por situação de discriminação, o que mostra o ambiente inseguro que as mulheres se encontram no trabalho. As mulheres não recebem apoio institucional e nem de colegas, que se calam e preferem se omitir a se posicionar contra atos ou falas discriminatórias.

Outra atitude discriminatória que muitas vezes não é nomeada como tal mas que traz incômodo e afeta a ascensão das mulheres no trabalho são os encontros “informais”, fora do horário de trabalho, como almoços, *happy hour* e jantares, como continuação de discussões importantes. A pesquisa de *survey* mostrou que 59,6% das servidoras respondentes perceberam que nem são convidadas para eventos sociais da equipe por serem mulheres. Sabe-se que estes momentos são definidores para a formação de redes e articulações políticas e elas são deixadas fora desse jogo.

Sandra, que ocupa cargo na alta burocracia federal em órgão predominantemente masculino se sente incomodada com o fato de assuntos de trabalho serem definidos nesses encontros típicos de homens:

Eu posso falar pela experiência que eu vivo, é muito pesado. É, até porque a gente vive num ambiente totalmente machista. Então, quantas e quantas vezes você resolve não ir coisas no almoço, num jantar, num happy hour, num drinque? Para o homem faz parte da rotina. Para a mulher, isso teoricamente, não pode fazer parte da rotina. Então, às vezes, esses espaços de poder têm relevância. As mulheres têm uma dificuldade de ascensão também por causa dessas barreiras, porque, querendo ou não, quantas e quantas vezes que não dá tempo de resolver tudo no dia, eles falam: vamos tomar um drink ou sair para comer para resolver? (...) Para a mulher não dá para encarar da mesma forma e sair pra comer. (Sandra)

Mesmo quando é chamada, ela não se sente confortável, seja pela vontade de equilibrar melhor o trabalho com a vida familiar, seja pelo machismo que permeia as relações familiares. Segundo Sandra, os maridos das mulheres em posição de poder não têm tanta compreensão quanto às esposas dos homens, quando estes chegam mais tarde.

Importante destacar aqui que as mulheres brancas entrevistadas relataram mais espontaneamente os machismos cotidianos do que as mulheres negras. Não podemos concluir que elas são vítimas dos episódios discriminatórios em função do gênero. O que parece ser mais natural é inferir que os racismos sofridos pelas mulheres negras as impactam mais fortemente. E quando perguntadas sobre discriminação numa pergunta mais aberta, os episódios de discriminação racial aparece mais fortemente, em especial em relação a mulheres brancas.

Assédio Sexual

Outra forma mais violenta de impor a autoridade masculina no ambiente de trabalho é o assédio sexual, um problema crônico, subnotificado e não tratado no setor público. O assédio sexual é uma forma de mostrar o poder masculino. Das mulheres respondentes, 18,2% relataram terem sofrido assédio sexual somente uma vez e 36,2% passaram por isso mais de uma vez.

Porém, somente 2,8% delas realizaram denúncia formal, por motivos diversos: tiveram medo de represálias (33,6%); não perceberam que estavam passando por assédio sexual na época do ocorrido (29%); não acharam necessário (25,2%); e, quiseram denunciar, mas não sabiam como ou onde (9,3%).

A objetificação do corpo da mulher tem impacto sobre sua identidade e sobre sua confiança na organização (CONNELL, 2006b). São instrumentos mobilizados pelos homens de forma a conter a ascensão feminina (SZCZYGLAK, 2021).

O tema do assédio sexual é tão difícil para as servidoras que a reação delas ao serem perguntadas sobre o tema durante a entrevista presencial foi diferente para cada uma. Duas fizeram questão de trazer o tema por conta própria antes mesmo de serem perguntadas, outras, ao serem perguntadas, se sentiram envergonhadas e foram muito sucintas na resposta. Elas foram muito detalhistas em vários relatos durante a entrevista, mas no relato do assédio muitas nem se lembraram direito do que tinha acontecido exatamente:

Eu lembro que eu fui assediada sexualmente na minha entrada no serviço público. Era uma pessoa que já tinha outros casos. É uma coisa muito

estranha. (*não quis falar muito sobre o caso do assédio sexual*). Essa coisa do assédio sexual é um pouco subjetiva, tá apagado na memória. (Luiza)

Tinham mais lembranças do sentimento de desconforto, de revolta, de nojo, de raiva que sentiram e não sabiam explicar porque não tinham tomado a atitude de denunciar:

...mexeu bastante, mas no sentido de eu ficar revoltada de verdade. Uma vez eu estava voltando de uma reunião e o ministro me deu uma carona. Eu sempre encontrava e ele estava sempre com sorriso no rosto. Daí no carro, ele pegou na minha mão. Eu pensei: bom se fosse meu tio-avô pegando na minha mão, tudo bem, né, beleza. Aí passou... depois volta e meia ele dizia: .. ah depois você passa aqui no meu gabinete sexta-feira à tarde. Aí um dia ele disse: você me dá um beijo? Eu respondi: só beijo meu marido (Adriana)

Adriana não denunciou o assédio sofrido. Não passou por sua cabeça fazer isso: “é uma situação muito bizarra passar por isso”. Ela contou o ocorrido à sua chefe, que era uma mulher, e pediu que ela não mais a deixasse sozinha com o Ministro assediador. A chefe também não realizou a denúncia, mas apoiou Adriana e não mais a deixou em situação de risco com ele. Perguntei a Adriana se havia algum protocolo e orientação para realizar denúncias de assédio em seu órgão, ela afirmou que não.

Luiza também não tomou providências formais e também contou com a chefe imediata, mulher, para protegê-la: “... a minha chefe foi importante nesse sentido. Era como se ela dissesse assim: Essa é a minha menina. Não mexe com ela não. O fato de ter uma gestão mais feminina naquele caso me ajudou”.

O assédio pode ter variações que deixam as mulheres em dúvida do que realmente está acontecendo. Para Luiza, “os homens aprenderam a trabalhar no limite das ambiguidades na prática do assédio, é no limite das ambiguidades. Que é aquela coisa assim: Será que eu estou louca?”

O ônus sobre a decisão de denunciar pode ser enorme para as mulheres na burocracia do governo federal, por não haver orientação de como agir, campanhas de conscientização, protocolos de apuração dentro dos órgãos e nem locus apropriados para denunciar. O silêncio sobre o assunto é uma forma de a administração pública, ainda dominada por homens, silenciar as mulheres.

As dificuldades institucionais para formalizar denúncias de assédio sexual devem ser colocadas na agenda da gestão pública. A *survey* indicou que o combate ao assédio sexual e moral é considerado uma agenda muito prioritária ou prioritária por 93% das servidoras.

Para sobreviver nas organizações, as mulheres optam por não confrontar os homens. E, como mecanismo de defesa, procuram justificativas para os comportamentos machistas, de forma a aliviar a sua dor:

Eu acho que é completamente geracional...Eu acho que eu não era a única vítima desse galanteador, entendeu? E é um ministro muito querido por todas essas mulheres, inclusive. Não é aquela coisa tipo o cara faz represália, depois. Era um cara desse estilo galanteador, meio bizarro. (Adriana)

A *survey* indicou que quase um terço das mulheres que relataram ter sofrido assédio não tinham entendido o que estava ocorrendo. Há chances de que muitas que responderam “não” tenham sofrido assédio e não perceberam, já que não recebem orientações de seus órgãos sobre como identificar.

Sandra relata que somente começou a ficar mais atenta para o assédio depois de estudar sobre temas relacionados ao feminismo:

(...) depois do curso, você começa a ficar mais atenta. Parece que os seus sentidos ficam mais aguçados para você perceber coisas que antes você não percebia. Às vezes até uma brincadeira ou uma insistência, que antes você não entendia. Você começa a perceber que aquilo te incomoda, que aquilo é assédio. Você começa a ter uma postura diferente. (Sandra)

E Sandra relata como as mulheres precisam fazer escolhas na administração pública para conseguir avançar e continuar fazendo parte: “Ou você demonstra a sua postura, ou você vai desvencilhando”. Ela acredita que a maturidade pode ajudar as mulheres a lidar melhor.

O fato de as mulheres não denunciarem os assédios sofridos não pode ser interpretado como consentimento. Nicole-Claude Mathieu (2021) faz uma reflexão sobre o nível de consciência das mulheres sobre as violências que elas sofrem em seu cotidiano. Algumas possibilidades de liberdade de comportamento concedidas às mulheres ao ingressar no mundo do trabalho fazem parecer que a elas foi possibilitada uma tomada de consciência. Mas na verdade, o sistema de dominação androcêntrico anestesia a consciência das mulheres em relação às limitações concretas, materiais e intelectuais que lhes são impostas.

Para Mathieu, o opressor e o oprimido, estando em posições opostas, têm níveis de consciência diferentes. Assim, a consciência constrangida e mediatizada do oprimido, juntamente com os constrangimentos materiais, constitui a violência principal que leva à

dominação masculina sobre as mulheres. A mulher não consente a dominação por não ter consciência do que ela significa.

Mathieu lembra que o oprimido nega a opressão sofrida, não constituindo assim um consentimento. Somente a partir da tomada de consciência da opressão sofrida, seja ela no campo individual ou coletiva, é que o consentimento ocorre. Dizer que a mulher consente a opressão é livrar o opressor de sua responsabilidade (MATHIEU, 2021).

Julgamento das Mulheres

A *survey* indicou que 77,8% das servidoras já sentiram que sua capacidade, expertise e competência foram subestimadas, e a maior parte delas, 42,6%, relataram que isso ocorreu com frequência ou com muita frequência. E 59,1% delas relataram já terem sido preteridas em atividades profissionais que eram de sua área. O fato de as mulheres estarem sendo subestimadas ou preteridas no trabalho pode ter relação com o julgamento e o consequente silenciamento das mulheres no trabalho.

Uma das consequências da baixa representatividade de gênero no setor público é a mulher ficar mais quieta e evitar expor ideias em reuniões. As entrevistas relataram o incômodo que as mulheres sentem quanto à sensação de timidez e insegurança para falar em ambientes muito masculinos:

Eu sou muito insegura de falar, de colocar as opiniões que eu tenho e eu acho que tem muito pelo fato de ser mulher(...) Eu acho que eu não me sinto segura pra falar algumas coisas. O lugar público não é pra gente (...) Eu tenho mais facilidade de me colocar em momentos que não exigem um conhecimento técnico, sabe? E eu não tenho que colocar meu conhecimento ali numa mesa de reunião à prova de todo mundo. (Alice)

Beauvoir, em *O Segundo Sexo* (2016), já expressava a preocupação com uma certa “modéstia sensata” que limita os talentos das mulheres. Segunda ela, as mulheres romperam várias barreiras para se afirmar, mas ainda não superaram por completo as condições que as confinam em sua feminilidade.

As dificuldades de se expor em reuniões ou espaços públicos das mulheres tem relação com o reconhecimento de que gênero é corporificado como poder, e tem implicações políticas que ultrapassam as relações sociais. Elas se sentem analisadas, julgadas e ameaçadas pela presença masculina.

Eu tenho uma insegurança de falar em público ainda. E eu vejo que essa insegurança que tenho, apesar de eu ter uma vida no serviço público de

alguns anos, eu não vejo nos meus colegas homens que tem até uma formação menor que a minha, ou para falar de assuntos que eles não dominassem tanto quanto eu. Mas eu vejo uma insegurança minha ainda em me posicionar, em fazer falas públicas. Eu penso muitas vezes se o que eu vou falar é relevante, se não é melhor eu ficar calada. Então, assim, quando eu estava num grupo grande de homens e mulheres, eu percebia muito um retraimento meu em relação a me posicionar. E eu acho que a questão de gênero está muito forte nisso. (Clarice)

A “timidez” da mulher nos espaços públicos, segundo Beauvoir, está ligada ao medo de desagradar aos homens e a outras mulheres. O medo de “desagradar como mulher” pode estar relacionado ao fato de as mulheres ainda serem minorias em cargos de poder. Enquanto os homens são as maiores autoridades da burocracia federal, as mulheres não se sentem bem-vindas para adentrar o “mundo masculino”: “nele não ouse perturbar, explorar, explodir” (BEAUVOIR, 2016, p. 532). É como se as mulheres entendessem que foram “autorizadas” a entrar no serviço público, mas que precisam respeitar o espaço e o tempo dos homens.

Mary Beard (2017) em *Women & Power, a Manifesto*, diz que o silêncio das mulheres na esfera pública não se deve somente ao desempoderamento histórico que sofremos: ausência de direitos políticos e dependência legal e financeira, por exemplo. O discurso público no mundo antigo era atribuído aos homens, como se fosse uma característica inata masculina. Uma mulher que falasse em público não era mulher.

Outro fator que explica o silenciamento das mulheres é o julgamento. A *survey* indicou que as mulheres servidoras sabem que o olhar sobre elas é mais exigente. Grande parte das servidoras respondentes, 67,1%, relataram que se sentiram mais pressionadas que seus colegas quando cometeram algum erro.

Grande parte das mulheres entrevistadas, ao relatarem a timidez para se expor em público, trouxeram o medo do julgamento masculino:

A gente sabe que, sendo mulher, a gente não tem a complacência do olhar brother do nosso chefe masculino. A gente vai ser julgada com outra régua. Os nossos erros vão ser mais apontados. Assim, as pessoas têm menos receio de apontar os nossos erros porque esperam uma reação mais fofa, mais dócil, mais meiga. Esperam uma reação de submissão. Então elas não se importam tanto em apontar os nossos erros quanto se importariam de apontar os erros dos colegas. (Clarisse)

As mulheres têm ciência que não importa o que elas dizem, o fato delas simplesmente dizerem algo é território para abusos pelos homens (BEARD, 2017). Não podemos

desconsiderar que essa possa ser uma estratégia para manter o círculo dos homens no poder, diminuindo a autoconfiança das mulheres em suas capacidades, como relata Clarice:

E eu vejo também como que nós, mulheres, a gente tem muita dificuldade de se sentir pronta para ocupar cargos, que a gente se sente inferior, coloca dificuldades por conta dessa dinâmica toda. E aí, de repente, eu vejo colegas (homens) bem menos preparados que eu ou outras mulheres ocupando cargos de destaque, estando assim super bem, super confiantes nesses cargos. E aí eu começo a mudar a minha percepção. Será que é isso mesmo? Por que essa insegurança? Por que esse medo de errar? Por que esse medo de ocupar espaço de decisão? (Clarice)

Mesmo ao alcançar posições de poder, antes ocupadas pelos homens com exclusividade, as mulheres ainda não se sentem pertencentes à média e alta burocracia por saberem que são julgadas com mais rigor:

Não é fantasia dizer que a gente tem a síndrome da impostora. Não é fantasia.(..) A gente acaba se desdobrando, tendo que se desdobrar mais e se sentindo sempre em dívida. É porque pelo fato de ser mulher, parece que a gente tem que estar provando o tempo inteiro que a gente é boa o suficiente, que a gente está disponível o suficiente, que a gente consegue fazer mais que os homens, porque fazer igual o homem a gente vai. (Sandra)

A representação simbólica de mulheres em cargos públicos tem grande importância não só para quebrar o silêncio das mulheres, como para romper as barreiras de ascensão. Como relatado pelas entrevistadas, os ambientes em que mais mulheres estão presentes podem ser mais propícios para o compartilhamento de ideias.

Eu não tenho dúvida de que espaços onde tem mais mulheres, onde eu trabalhei com mais mulheres, foram espaços onde eu me senti melhor para atuar, para falar, espaços onde eu senti que eu poderia compartilhar as minhas ideias e minhas opiniões, principalmente mais mulheres no mesmo nível hierárquico. Então, na minha trajetória, quando eu vivenciei espaços com mais mulheres, eu vejo que as pautas de gênero são mais facilmente tratadas e eu me sinto mais à vontade. (Clarice)

A baixa frequência de mulheres em cargos públicos da média e alta burocracia desnaturaliza processos que poderiam ser mais harmônicos nas relações sociais entre colegas homens e mulheres. O julgamento das mulheres ocorre em vários níveis e ordens. Sandra, por exemplo, relata a dificuldade de chamar algum colega homem para almoço ou jantar para resolver assuntos importantes do trabalho, porque o convite pode ser visto como interesse sexual.

Sandra atribui o excesso de julgamento e a limitação da autonomia das mulheres para tomar iniciativas devido à falta de representação de gênero na alta burocracia: “o problema é que ainda somos poucas. Como somos poucas, quando uma mulher convida um homem para um almoço de trabalho, parece que não é natural.”

E até mesmo o fato de as mulheres serem convidadas para assumir algum cargo de mais alto poder, é motivo para desconfiança de sua competência e julgamento:

Você sabe que podem estar falando que você se ofereceu para ser convidada para esse cargo. Eu escutei isso e era uma coisa que eu não tinha noção que poderiam estar falando de mim. Você vê que a sociedade ainda te julga. A sociedade ainda te cobra. Você já viu alguém questionar por que foi o homem convidado para um cargo? (Sandra)”

Naomi Wolf (2002) nos ensina que as cobranças relacionadas ao feminino no trabalho querem nos mostrar que a justiça não se aplica e que a mulher nunca está apropriada para aquele espaço.

Papéis de Gênero e Estereótipos das Mulheres

A divisão sexual do trabalho definiu o que se considera “trabalho de mulher”, “lugar de mulher”, tanto nos espaços públicos como privados. Apesar das mulheres terem conquistado o mercado de trabalho e terem alterado seu perfil de educação e de remuneração, sua posição inferior na hierarquia dos espaços de poder e de tomada de decisão faz com que elas sejam ainda associadas ao mundo doméstico, se sintam mais comprometidas com o trabalho reprodutivo do que os homens. Uma das entrevistadas, Sandra, relatou seus esforços para colocar mulheres em cargos comissionados da média e alta burocracia em seu órgão, mas recebeu “não” como resposta aos convites realizados. Segunda Sandra:

As mulheres não estão dispostas nem disponíveis para ocupar cargos em comissão porque a vida profissional acaba sobrecarregando muito. Então, quando a mulher pesa a vida profissional com a vida pessoal, não acham que vale a pena. A maioria das pessoas que procuram o serviço público tem um perfil mais conservador. As pessoas não buscam dinheiro, elas buscam estabilidade na vida. Elas buscam ter qualidade de vida. Elas buscam poder ter um alto controle da sua vida. É como se a sua vida se tornasse mais previsível. O fato de você assumir altos cargos torna sua vida muito imprevisível, porque você tem que trabalhar às vezes até tarde, você tem que trabalhar finais de semana, você tem que trabalhar de manhã cedo, estar em altos cargos exige isso, porque cada um tem um perfil e a administração pública, ela não funciona no horário comercial (...) Então você tem que dar, você tem que ter um grau de disponibilidade maior. E o

que a gente tem percebido é que a maioria das mulheres não estão dispostas a ir... (Sandra)

Segundo Clarice, a preocupação com os cuidados com filhos ainda é majoritariamente das mulheres. Mas a maternidade da servidora pública não seria uma questão se houvesse um compartilhamento dos trabalhos domésticos e se ter o cargo comissionado não exigisse abrir mão de sua vida pessoal. Clarice pondera que no Brasil as mulheres com maior poder financeiro terceirizam os trabalhos de cuidados para outras mulheres e cobram das mulheres subordinadas a elas em suas equipes que façam igual, dizendo: “Eu dei conta de fazer isso porque você não dá? Porque você também não contrata?”. Portanto, ao optarem por ter uma vida mais equilibrada entre suas escolhas de ser mãe e de ser servidora pública, as mulheres acabam negando oportunidades de assumir cargos comissionados.

Ao atribuir às mulheres o cuidado e aos homens brancos o poder, o tempo e o produto do trabalho delas é apropriado, não só pelos maridos, mas por toda a classe dos homens (GUILLAUMIN, 2014). Christine Delphy (2015) destaca que a obrigação de realizar o trabalho doméstico e reprodutivo não remunerado condiciona a entrada da mulher no trabalho. No âmbito familiar ela acumula as jornadas remunerada e não remunerada e no âmbito público ela é utilizada como pretexto para explorar as mulheres, seja por meio de uma menor remuneração pelo mesmo trabalho ou pela não ascensão profissional. A liberação coletiva e institucionalizada dos homens das responsabilidades com os filhos dá aos homens acesso livre ao tempo e à renda. As relações de poder entre gêneros extrapolam o ambiente doméstico.

Clarice relatou ter negado um convite para cargo comissionado de nível 4 quando seu filho ainda era bebê pelas condições de trabalho impostas para quem tem cargo em comissão no governo federal: “ocupar cargo em comissão implica você passar dez, doze, quatorze horas fora de casa, é incompatível com uma vida familiar saudável e com o tempo do trabalho reprodutivo”. Ela tem ciência que foi uma escolha sua não aceitar o cargo, mas o fato de o pai do seu filho ter cargo comissionado no mesmo período a fez pensar na necessidade de termos licença parental no Brasil. A licença compartilhada entre pais e mães pode ser importante para que mulheres não mais deixem de assumir cargos em comissão bem remunerados para assumir trabalho reprodutivo não remunerado.

As triplas jornadas excluem as mulheres do circuito político e do poder institucional, pois elas se inseriram no mundo público do trabalho, mas permanecem devedoras dos trabalhos domésticos. O peso de assumir um cargo na média e alta burocracia do governo

federal brasileira é muito maior para as mulheres do que para os homens, considerando que no Brasil a sociedade ainda é extremamente machista e são as mulheres que são cobradas por todas as obrigações relacionadas aos filhos: como levar e buscar na escola, fazer deveres de casa, frequentar reuniões escolares, levar ao médico.

Sandra compreende a necessidade de que homens no trabalho também compartilhem os trabalhos reprodutivos em suas casas, uma vez que a partir do momento que homens também começam a ter que sair mais cedo para buscar filhos na escola, o ônus e estigmas não vão recair somente para as mulheres que trabalham.

E quando os homens também fazem isso, há o compartilhamento dos cuidados nas suas próprias casas. A gente, mulher, também se sente mais confortável para falar: - Eu tenho que sair. Eu acho que as chefias têm um papel fundamental de inclusão nesse aspecto. (Sandra)

O patriarcado está presente nos processos discriminatórios quanto a papéis de gênero esperados, afastando as mulheres dos cargos de poder. Por exemplo, as responsabilidades sobre os cuidados com a família ainda são cobradas das mulheres, uma vez que as mulheres, diferentemente dos homens, são questionadas se têm filhos pequenos ou se pretendem engravidar ao serem consideradas para uma promoção.

A pesquisa de *survey* indicou que 42,1% das servidoras respondentes já foram perguntadas sobre gravidez, casamento ou filhos ao se candidatarem a algum cargo. Cargos de maior poder de decisão envolvem prazos curtos, longas horas de trabalho e viagens. Assim, são normalmente atribuídos àqueles que não são vistos como quem tem responsabilidade com crianças ou adolescentes em casa, ou seja, aos homens, mesmo estes sendo pais ou casados.

As mulheres que hoje estão em posições que lhes garantem poder de decisão sobre leis, alocação de recursos públicos, entrega de serviços e políticas públicas têm em comum o fato de serem agentes políticos em corpos femininos, e, por isso, ainda sofrem os estereótipos e regras construídas para beneficiar os homens. No livro “Gênero e Desigualdades: limites da democracia no Brasil”, Flávia Biroli reflete que “a divisão sexual do trabalho é uma base fundamental sobre a qual se assentam hierarquias de gênero nas sociedades contemporâneas, ativando restrições e desvantagens que modulam as trajetórias das mulheres (2018, p. 23)”.

A separação das áreas de trabalho consideradas “masculinas” e “femininas” ainda permanece no setor público. Hirata e Kergoat (2007) destacam que a divisão sexual do

trabalho não só separou os trabalhos de homens e os de mulheres, mas também estipulou a hierarquia entre eles: o trabalho das profissões dos homens vale mais que o das mulheres. E as mulheres que entram nas carreiras ditas “masculinas” sentem as barreiras para ascender e ter espaço de atuação.

Luiza, servidora da carreira “analista de planejamento e orçamento” entende o gênero como uma barreira para ascensão na carreira. “Então ...o gênero importa nessas relações. É uma carreira masculina, uma carreira em que a subida tem a ver com processos de lealdade no limite.” Os processos de lealdade sugeridos por Luiza têm a ver com as conexões sociais entre homens, também trazidas por Sandra, da carreira de procuradora geral da fazenda nacional:

(...) a mulher não joga futebol. Aí a mulher não vai pro barzinho com ele, com eles. (...) Hoje, se você olhar, só tivemos uma mulher que foi Advogada Geral da União. Tem uma mulher que foi Procuradora-Geral da Fazenda. Ainda não é natural. Por quê? Os espaços em que as coisas são construídas a gente ainda não faz parte. (...)

Então você tem aí o problema das mulheres estarem indisponíveis. Você tem o problema do machismo, você tem o problema do espaço em que você está e você tem o problema do espaço masculino também. E você tem o problema da gente não se sentir confortável em ter as mesmas atitudes que os homens têm. (Sandra)

Em órgãos que não são da área social, a divisão sexual do trabalho também é refletida na ocupação por mulheres das funções de servir e cuidar dos chefes, realizadas pelas secretárias administrativas e recepcionistas, além das assessorias técnicas. Adriana, que trabalha no setor de energia, afirma que a distribuição de mulheres e homens em seu órgão segue os padrões de papéis de gênero estabelecidos: “Você vê mulheres trabalhando como secretárias administrativas, recepcionistas essas coisas. Mas nas equipes das áreas-fins são bem menos mulheres. (...) A gente vê o seguinte: nas assessorias tem mais mulheres, nas áreas-fins tem mais homens ” (Adriana).

Adriana relata ter entendido melhor as regras do jogo dos homens no trabalho após realizar um curso de liderança para mulheres: “então eles também esperam que a gente fique nesse lugar de auxiliá-los. Tem muita mulher assessora, agora Secretária Nacional, não tem.” Adriana percebeu que, por ter uma característica pessoal de ser colaborativa, ela se colocava nesse papel de sempre auxiliar os homens chefes, em especial por eles normalmente serem “sinhorzinhos”. Ao entender que esse papel de submissão e colaboração excessiva com os homens era uma característica coletiva de mulheres e que poderia atrapalhar sua ascensão

na carreira, Adriana mudou sua atitude: “você está sentada lá, o chefe pede ajuda e tem um cara jovem por perto, eu digo: fulano vai lá. Então agora eu ponho os homens para fazer essas coisas que são mais as mulheres que acabam fazendo” (Adriana).

Representação de Mulheres na Média e Alta Burocracia

A falta de critérios técnicos para a ocupação de cargos favorece os homens brancos em detrimento das mulheres. E a interseccionalidade de raça, geração, capacidade e sexualidade opera fortemente nas barreiras para as mulheres ascenderem a cargos do alto escalão. Bel, apesar de ter muito anos na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, alta escolaridade e expertise em sua área, somente teve cargo comissionado na média burocracia (nível 5) uma vez, relata:

É uma pirâmide: você tem as mulheres na base, aí vai subindo e vai afunilando. E aí se você pensar as mulheres e as mulheres negras, essa mesma coisa, os homens e os homens negros a mesma coisa. Então tem as duas coisas assim então. Se você for pensar, as poucas mulheres que ocupam cargos são brancas. Nos cargos altos de tomada de decisão, de nível 4 para cima, são quase todas brancas, há pouquíssimas negras. É a interseccionalidade operando. Se as mulheres brancas têm que trabalhar dez vezes mais para conseguir estar no mesmo lugar dos homens, as mulheres negras têm que trabalhar 20 vezes mais e as mulheres lésbicas 20 vezes mais, se for uma mulher negra e lésbica, 30 vezes mais.

Para Bel, não foi por acaso ela ter sido convidada por uma chefe negra, para ocupar um DAS 5: “a primeira vez, e única, que isso aconteceu na minha carreira, foi um convite feito por uma mulher negra, para mim isso não é por acaso”. Isso demonstra o efeito dominó da baixa representatividade de mulheres negras na média e alta burocracia. Se a seleção para cargos comissionados se dá por convite, os convites em geral são feitos para pessoas que pertencem a uma mesma rede, seja social ou política. Como as mulheres negras não estão no alto escalão, elas acabam não sendo consideradas na formação de quadros da média burocracia.

Bel relata seu incômodo com a ausência de institucionalidade para a ocupação de cargos comissionados por servidores de carreira. O efeito da dependência das relações para ser convidado para uma posição de poder é que mulheres e pessoas negras acabam ficando de fora dos espaços de tomada de decisão: “sendo relacional, esses vieses estão na sociedade.

Não dá pra gente achar que a gente não é racista, que a gente não é sexista. A gente é. A gente tem que fazer um trabalho de alerta e de politização sobre a questão racial”.

A ausência de representação simbólica de mulheres negras nos cargos da média e alta burocracia impacta não só na falta de oportunidades de inserir a perspectiva de gênero com intersecção de raça na gestão e nas políticas públicas, como também no risco maior de incidência de racismo no ambiente de trabalho.

Em geral, eu sou uma das poucas mulheres negras nos espaços onde eu trabalho, senão quase sempre a única, isso tem um lugar de solidão. Porque se eu vou falar: ah tal expressão é racismo... aí elas falam: Ah lá vem ela de novo... Não tem espaço pra colocar isso, que é extremamente violento, na verdade, porque eu não tenho que ficar reivindicando uma consciência alheia quando de fato é racista. E se eu sou uma pessoa negra e estou falando que é racismo, não tem que ser um branco que vai me dizer que não é. Então que vá estudar e depois me dizer que não é. Não venha com uma reação depois de falar do meu cabelo, que já ocorreu várias vezes.

Para avaliarmos o grau de discricionariedade possível das mulheres para agirem em prol da igualdade de gênero da burocracia federal precisamos analisar o quanto o ambiente favorece ou as impede de agir. Um dos primeiros pontos a serem considerados já foram tratados aqui: a necessidade de representação de gênero e raça na ocupação dos cargos comissionados no médio e alto escalão da burocracia.

As mulheres que responderam ao questionário passaram no concurso de provas e títulos, mas ainda encontram barreiras estruturais para ocupação dos cargos mais altos do primeiro e segundo escalão. As mulheres estão mais presentes nos cargos em que o conhecimento técnico pesa mais do que a articulação política, como nos cargos até nível 4. A baixa presença de mulheres nos cargos de alta gestão mostra que as servidoras mulheres ainda não são vistas como articuladoras políticas.

Ao serem minorias em cargos de confiança na alta burocracia do governo federal, as mulheres são raras em reuniões estratégicas de médio e alto escalão, tendo menor chance de influenciar e realizar mudanças no modo de gerir e de fazer política pública e de fazer o ambiente de trabalho mais amigável à condição das mulheres.

A ausência de mulheres negras em cargos da média e alta burocracia impede que as servidoras negras tenham referências de apoio para as atitudes e ações antirracistas. *Bel* relata a solidão que sente por não ter, nas equipes em que já trabalhou, pessoas com sensibilidade para tocar uma agenda antirracista. Relata ainda que não consegue nem ter

esperança de fazer alguma mudança, mesmo se tivesse um cargo com poder de decisão, pelo fato de ser sozinha como servidora negra:

Acho que se eu tivesse num lugar de tomada de decisão, acho que seria talvez até mais difícil, me sentiria ainda mais só, ainda menos respaldada para trazer essas questões. Se eu estou num cargo de direção, única negra, e vou falar pro secretário “olha, desculpa, mas essa fala é racista”, é mais difícil do que eu falar num nível de entre iguais. (Bel)

A ausência de referências de mulheres negras ocupando cargos importantes nos lugares que já trabalhou traz o sentimento de impotência e sentimento de não pertencimento para Bel:

O que as mulheres negras ocupam? Elas ocupam chefia de gabinete, que é arrumação da casa, é a governança no trabalho, mas governança é você ser governanta, né? Ocupam a gestão de pessoas, que também é muito chato, que só veem pepino e choradeira. Mas aí as mulheres que ocupam cargos mais qualificados temáticos das áreas específicas, em geral, não são negras. E isso também me dá um desalento de ver. Não que necessariamente eu quisesse estar ali. Mas eu gostaria de ver isso no serviço público e me sentir mais à vontade como servidora. Então, na verdade, o que me diz? O que me diz é que não é para mim, né? Assim, implicitamente, não é que eu pense isso, eu não penso isso, mas na prática, esse lugar não é pra mim, né? (Bel)

A teoria da massa crítica, iniciada em estudos sobre grandes corporações por Rosabeth Moss Kanter (1977), diz que quando uma minoria assume pelo menos um terço das posições gerenciais de uma organização, ela pode influenciar a sua cultura. Esta teoria tem tido várias contestações, especialmente pelo fato de a proporção definida ainda ser aleatória. Porém, Drude Dahlerup (2006) considera que a teoria da massa crítica ainda é relevante para explicar que um número ou porcentagem mínimos de representantes de grupos minorizados fazem a diferença na discussão e concretização de direitos.

Por convenção, estabeleceu-se globalmente que 30% seria uma porcentagem mínima para a representação legislativa, mas essa porcentagem pode variar de acordo com o contexto organizacional. No Brasil, as mulheres ainda são pouco mais de 17% de representação na Câmara, contribuindo para manter a dominação da cultura do poder masculino branco nos espaços de decisão política. Essa cultura reverbera em vários níveis e instituições impondo barreiras para as mulheres.

A baixa representação traz o efeito de os poucos representantes de grupos minorizados, como mulheres e pessoas negras, seguirem o comportamento padrão da cultura organizacional e se transformarem em “tokens” (KANTER, 1977), com atitudes mais próximas ao grupo social dominante. Por esta razão, muitas mulheres, ao se tornarem chefes, podem não ser amigáveis às causas das mulheres, ou mulheres que querem se tornar chefes se mostram mais amigas dos homens do que das colegas de mesmo gênero.

As mulheres, quando estão em minoria nos cargos de médio e alto escalão dos órgãos que trabalham, são socializadas a ter comportamento de cooperação, e às vezes até de submissão, com os homens. Esta pode ser uma forma de sobreviver aos homens líderes da organização. Das mulheres entrevistadas, as duas que estavam ocupando cargos da alta burocracia trabalhavam em órgãos predominantemente masculinos têm relatos semelhantes quanto a uma compreensão mais generosa em relação às atitudes dos homens na administração pública. Sandra, que trabalha na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e atua em conselhos de administração, entende que os homens estão progredindo:

Agora eu consigo enxergar o tanto que os homens também estão se esforçando para melhorar. Mas é uma construção que ainda vai demorar muitos anos. Todas as pessoas com as quais eu trabalho são homens. Para você ver como o mundo é masculino. O advogado geral é um homem, o presidente do banco e o homem presidente da Petrobrás é homem e a maioria das pessoas com as quais eu convivo são homens. E eu me sinto extremamente respeitada, de igual para igual com todos, porque todo mundo está tentando trabalhar. Essa isonomia entre os sexos no dia a dia, no trabalho, enxergar como perfil profissional, o que tem ali é um profissional, independente se é homem ou mulher, é profissional, não é nenhum ou uma, é profissional, sabe? (Sandra)

Sandra relata ter grande expectativa quanto ao apoio que os homens podem dar às mulheres para favorecer o ambiente mais favorável à igualdade de gênero:

Aconteceu com todos os procuradores gerais que eu trabalhei, todos os advogados gerais com os quais eu trabalhei, todos eles sempre patrocinaram muito a gente fazer esse letramento sobre as questões sexo, igualdade, inclusão dentro das instituições. (Sandra).

Mesmo sendo mulher, Sandra relata que antes de frequentar cursos de lideranças para mulheres, ela tinha uma visão meritocrática quanto à ascensão profissional no setor público:

Antes eu tinha muita mania de dizer que para mim era tudo profissional. Eu não olhava se era mulher, se era homem, cor da pele e tudo mais. Mas

eu acho que quando a gente se desperta para essas diferenças (de gênero e raça) que existem, não é que você deixe de olhar as pessoas como profissionais, mas você busca resgatar pessoas que às vezes estão escondidas ou que às vezes estão no anonimato e que são excelentes, mas também que não se enxergam com essas possibilidades. A gente busca resgatar e trazer para um cargo de liderança, dar oportunidade, ajudar a fazer.

Então eu acho que esse despertar para tudo isso que a gente começou a viver ajudou muito nessa visão de tentar dar mais oportunidades para todas as pessoas, não só para aquelas pessoas que de fato se destacam, mas também tentar trazer mais mulheres, mais negros. A gente vê dificuldades imensas. Não tem negro na gestão pública, não tem.

Ambiente de Trabalho

Sandra relata que, após ter tido maior conhecimento das desigualdades sociais de gênero e sua construção histórica, ela mudou seu comportamento, como chefe, quanto às exigências que tinha de modo igual com todas as mulheres, ignorando as demandas da maternidade. Ela não compreendia quando alguém dizia que teria que sair às 17h para buscar um filho na escola. Sandra relata que tenta entender qual a dificuldade das mulheres, caso a caso:

Por exemplo, se eu convido uma mulher (para um cargo em comissão), e ela diz: - ah, eu tenho dois filhos e pra mim é muito difícil assumir esse cargo, porque eu tenho que buscar e levar na escola. Eu digo: - Ok, eu estou te convidando, sabendo que você tem dois filhos e seus filhos são prioridade. Não tem problema. A gente tenta se organizar. Eu acho que o papel da chefia é tentar entender para tentar igualar também. E eu vou entender se você precisar sair.”

Leituras e os cursos feministas trouxeram para Sandra a percepção de que as vidas profissional e pessoal se dão em torno do mesmo corpo, elas se misturam. E que a falta de compreensão sobre as condições das mulheres numa sociedade patriarcal exclui as mulheres das oportunidades de ascensão no trabalho:

Então eu acho que temos que dar oportunidade e tentar entender também essas dificuldades, essas diferenças e trazer as pessoas para perto. Você não vai deixar de oferecer uma posição de liderança porque a pessoa tem filhos. E acho que muitas vezes acontece muito isso. As mulheres têm um compromisso com a mãe, com o pai ou com filhos. Têm dificuldade de cumprir determinados horários. É uma excelente profissional e acaba não assumindo por causa disso. Então, o chefe tem que ter essa visão. O líder tem que estar com essa visão de tentar agregar as pessoas que têm essas dificuldades para ter essas pessoas na equipe e principalmente, as

mulheres. Porque hoje a maior dificuldade que a gente tem é que, as mulheres, ainda, tem o peso da família, o peso dos filhos.

A pesquisa de survey procurou identificar a percepção das mulheres servidoras sobre o quanto o ambiente de trabalho é propício para realização de transformações pró-igualdade de gênero.

Um dos pontos que podem favorecer o ambiente é a diversidade de gênero nas chefias. Ao serem questionadas, na survey, sobre a presença de mulheres nos cargos comissionados em seus órgãos, ao contrário do que os dados do painel estatístico de pessoal apresentam (ver [Gráfico 1](#) na seção de introdução), 56,7% delas afirmaram que homens e mulheres ocupam proporção quase igual nos cargos de chefia. Se considerarmos os cargos de chefia de níveis 3 e 4, essa afirmativa se torna verdadeira. Mas se subirmos o nível do escalão, a proporção é bem desigual, conforme pode ser verificado no [Anexo 1](#).

A explicação possível para a percepção equivocada de pouco mais da metade das mulheres de que há igual proporção de chefias é que a convivência de maior parte das mulheres sem cargo em comissão ou com cargos comissionados de nível mais baixo é com as chefias imediatas da média burocracia - níveis 3 e 4. Assim, suas respostas podem ter sido influenciadas pela memória imediata de quem elas convivem, não tendo pensado no número macro do alto escalão em todo o governo: assessores especiais, diretores, secretários nacionais, executivos e especiais e até mesmo ministros.

A histórica ausência das mulheres no poder de órgãos públicos do poder executivo federal se reflete na pouca proatividade da administração pública federal em relação ao alcance da igualdade de gênero. A condição feminina das mulheres no serviço público é negligenciada pelas equipes de gestão de pessoas:

- Ações de conscientização sobre estereótipos relacionados a papéis de gênero em seus órgãos: 81,9% das servidoras afirmaram que não há em seus órgãos;
- As avaliações de desempenho não valorizam os resultados de seu trabalho e não são consideradas para promoção e acesso a cargos comissionados para 70,7% das servidoras;
- Fraldário, creche, ou espaço similar, que permita que as mães servidoras públicas possam exercer sua atividade caso ainda esteja amamentando após o retorno da licença à maternidade: 83,7% afirmaram que não há em seus órgãos;
- Oferta de treinamento e/ou ação de mentoria para estimular mulheres em cargos lideranças: 87,4% afirmam que não há em seus órgãos;

- Trabalho espaço institucional para disseminação de informação ou discussão do tema de igualdade de gênero: 53,3% relataram não haver em seus órgãos;
- Conscientização para pauta de igualdade de gênero: 8,1% das respondentes só perceberam em ações pontuais na intranet do órgão, 17,2% só percebem no dia internacional da mulher.

Em relação à possibilidade de flexibilidade no horário de trabalho, o advento da pandemia Covid-19 pode ter favorecido as mulheres com filhos pequenos. Em 2021, 59,8% das servidoras afirmaram que há horários flexíveis e possibilidade de home office com foco em resultado e entrega de produtos.

Participação em Redes e Coletivos

A proliferação de grupos de mulheres em rede no poder executivo federal começa a partir de 2016, com o golpe sobre a Presidenta Dilma Rousseff, e toma força após 2019, com a deterioração das políticas, instituições e dos processos democráticos do governo Bolsonaro. Os grupos de whatsapp, a formação de perfis no linkedin, no instagram e sites são os instrumentos escolhidos para aumentar o contato entre as servidoras e de se organizarem em rede em busca de aumentar a representatividade de mulheres na gestão e na defesa de políticas públicas.

Os dados da pesquisa de *survey* mostram que as mulheres ainda estão pouco organizadas em redes e com pouco envolvimento de coletivos políticos. A maior parte, 64,2%, das respondentes não participam de redes formalizadas ou coletivos de mulheres, mas 30% afirmam participar de redes informais. Os grupos que apareceram com maior frequência de participação pelas respondentes foi o grupo de mulheres diplomatas, formalizado, e os grupos das turmas de formação em liderança feminina da Enap, informais. Um grupo pequeno das mulheres respondentes, 16%, afirmaram participar de espaços formalizados de sindicatos ou partidos políticos. As associações de servidores públicos e o partido PSOL foram os mais citados.

Mesmo as redes informais entre mulheres podem colaborar para elas se atualizarem sobre pautas feministas e se articularem para inserir a perspectiva de gênero na administração pública. A literatura sobre burocracia representativa ainda é incipiente quanto à relevância da participação de mulheres em redes para transformar a representação passiva em ativa. Porém, estudo quantitativo de Rho e Lee (2018) realizado no Texas sobre o quanto as mulheres do governo local se engajam em atividades de rede mostram que elas têm menor

acesso a redes fora do trabalho do que os homens, como grupos políticos, sindicatos, ou outras formas de associação. De acordo com Rho e Lee, em condições turbulências, as mulheres em posições mais altas de gerenciamento buscam mais oportunidades e se sentem mais motivadas a atuarem de forma mais ativa em redes. Mas o propósito da atuação em redes pelas mulheres não foi avaliado pelo estudo, requerendo informações qualitativas.

Um grupo de mulheres gestoras formou uma rede informal após a eleição de Bolsonaro com o objetivo de registrar os retrocessos nas políticas sociais e seus efeitos para as desigualdades de gênero e raça. A rede Mulheres na Anesp (associação da carreira de EPPGG), reuniu mulheres que buscavam formar parcerias para escrever artigos³², gravar podcasts³³, e realizar lives por meio dos canais e parceiros de comunicação da associação, de forma a dar visibilidade aos desmontes das políticas públicas. Essas iniciativas foram de grande relevância para levar o debate para os canais de mídia eletrônica e socializar as ameaças às conquistas de direitos das mulheres promovidas pela falta de investimento e desestruturação das instituições.

A rede “Sim, elas existem”³⁴ iniciou em 2018 por duas servidoras da energia que propuseram uma lista de mulheres para ocupar cargos nos diversos órgãos do setor. A rede cresceu. Foram criados: grupo de whatsapp, perfil nas redes sociais, programa de mentoria para mulheres jovens, webinars, e indicações de mulheres: “conscientemente, intencionalmente, para ter mais mulheres no setor de energia, com o “Sim elas existem”, a gente foi criando uma rede de mulheres para tentar indicar outras mulheres para cargos, para falar em eventos, e tal”, afirma Adriana. E a consequência foi a maior abertura para o debate sobre igualdade de gênero em um setor tradicionalmente masculino:

Em começo de 2019, novo governo, minha chefe virou secretária executiva, que é uma raridade porque a gente nunca tinha tido secretária executiva mulher lá. Essa pauta feminina se tornou mais aberta no meu setor, no meu ministério. (Adriana)

³² Ver: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/4/6/covid-19-e-violencia-domstica-pandemia-dupla-para-as-mulheres>
<http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/3/11/desigualdade-de-gnero-na-remuneracao-persiste-na-burocracia-federal-brasileira>
<http://anesp.org.br/todas-as-noticias/forbes-destaca-artigo-de-eppggs-no-dia-das-mulheres-e-meninas->
<https://noticias.uol.com.br/colunas/dialogos-publicos/2022/04/08/por-que-precisamos-de-mais-mulheres-na-gestao-publica.htm>

³³ Ver: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/8/2/podcast-mulheres-pandemia>

³⁴ Ver: <https://www.simelasexistem.com/>

E o projeto inspirou outras mulheres do setor a criar outras redes entre mulheres: Mulheres de Energia, Mulheres na Eólica, Damas de Energia, Mulheres da Energia Solar, e Mulheres no Biogás. Adriana avalia que os conhecimentos do curso que ela e a colega fizeram em Harvard se multiplicaram entre outras mulheres de seu setor: “a gente criou um lado legal de sororidade. As coisas têm acontecido no setor com esse olhar de gênero. E a gente se ajuda fazendo muita indicação de consultora, conselheira, e para os painéis nos eventos” (Adriana).

Uma rede colaborativa e informal de mulheres que trabalham nas áreas de planejamento, orçamento e finanças e públicas do serviço público, chamada “Elas no Orçamento”³⁵ surgiu durante a campanha para as eleições brasileiras de 2022. Em menos de 2 meses, cerca de duas mil mulheres seguiram a página da rede social instagram. E ao abrir um grupo no Whatsapp, em três dias já havia mais de 250 integrantes. A atuação da rede tem o fim de aumentar a representação passiva de gênero na área de finanças do governo assim como influenciar na alteração de regras fiscais³⁶ que mantém as mulheres e pessoas negras em condições de pobreza no país, trazendo luz à presença de mulheres especialistas disponíveis para ocupar posições com maior poder de decisão em todas as organizações.

Para compreender melhor as motivações de servidoras para buscar a atuação em rede, buscamos informações qualitativas. Realizamos uma entrevista aberta com o grupo de quatro servidoras que inauguraram o Elas no Orçamento, sobre os seguintes temas: networking dentro carreira; papel de outras redes informais ou formais na colaboração entre servidores/as; motivação para iniciar a rede; e opinião sobre a relevância da representação de raça e gênero na burocracia da área de orçamento e planejamento.

A alta procura das mulheres para se engajarem na rede comprova o estudo de Rho e Lee (2018) que em tempos turbulentos as mulheres buscam se articular mais em rede. Algumas conclusões sobre as motivações das servidoras relatadas na entrevista qualitativa

³⁵ Endereço das redes sociais do Elas no Orçamento:
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/elas-n-or%C3%A7amento-7531a8251/>
Instagram: <https://www.instagram.com/elasnorcamento/>

³⁶ O grupo Elas no Orçamento propõe uma proposta de emenda à constituição para mudar o restrito teto de gastos governamentais aprovado em 2018 com prazo de 20 anos, que impede o governo de investir na área social. Elas propõem meta de médio prazo para dívida pública, com estratégia de desenvolvimento econômico-social; novo teto para as despesas primárias com horizonte de quatro anos, alinhado à projeção de dívida. Na nova proposta os recursos destinados a programas de combate à pobreza, como o Auxílio Brasil, ficariam permanentemente fora do teto.

mostram que as redes entre mulheres influenciam a transição da representação passiva em ativa.

Uma das motivações para as mulheres buscarem atuar em rede é a busca por dar visibilidade à ausência naturalizada de servidoras nos cargos de poder. Colegas homens progressistas se dizem apoiadores da luta por maior participação de mulheres, mas só se vê homens brancos nas reuniões. Para as fundadoras da rede *Elas no Orçamento*: “essa ausência das mulheres é tão naturalizada que na formação das equipes primeiro você estabelece os homens brancos de meia-idade para compor, e no final pensa: ih faltou mulher. Daí as mulheres vão entrando nas margens.”

As mulheres negras entrevistadas relatam que há um movimento das mulheres brancas de trazer as mulheres negras para dentro dos espaços de participação política. A rede “*Elas no Orçamento*” planeja projetos de mentoria para fazer com que mais mulheres negras ganhem visibilidade nos processos de participação pública:

Ao relatar a relação com mulheres brancas, uma das fundadoras do “*Elas*”, mulher negra, afirma ter ciência de que vive numa bolha em sua rede com mulheres brancas:

Todas as minhas amigas brancas são extremamente comprometidas com a agenda de mulheres negras. Porém, a qualquer momento que eu saio dessa bolha, eu percebo um grau de preocupação menor com a questão da inserção das mulheres não brancas, mas quando pontuado, elas percebem o problema e agem. Ao contrário dos homens, que, quando você aponta o problema, veem como ruído e não se transforma em ação. Quando pontuamos a necessidade de abordar a diversidade, entre as mulheres, me parece um terreno muito mais fértil do que entre os homens.

Para uma das fundadoras do *Elas no Orçamento*, a união das mulheres na burocracia federal foi a forma que elas encontraram de resistir e enfrentar os desmontes:

Ficou para a gente um imperativo: ou a gente se junta, ou a gente vai sucumbir. Então acho que uma das formas que a gente conseguiu se adequar foi ter criatividade e se vincular a várias redes e instituições, sejam elas formais ou informais. Tudo no Brasil hoje começa com um grupo de whatsapp. Eu estou em não sei quantos grupos, construindo coisas das mais diferentes...e muita coisa surgiu...

A ameaça de direitos conquistados faz com que quatro mulheres se desloquem de suas rotinas de trabalho, do equilíbrio de tempo entre vida pessoal e profissional, para se dedicarem à fundar a rede *Elas no Orçamento*:

E a única forma da gente ter uma luta efetiva foi essa: correndo atrás dos movimentos sociais, se organizando, fazendo o enfrentamento midiático, no submundo do legislativo- construindo PECs no feriado... acho que quando você acredita que seus direitos conquistados não estão em risco, você acaba se sentindo mais confortável de privilegiar sua vida pessoal, seu ritmo de vida. A associação em rede exige um sacrifício... uma tá aqui e já vai sair correndo para pegar as crianças... e sempre no “se vira”... Mas quando chega o momento que você percebe que não só seus direitos que estão em risco, mas os das futuras gerações, dos nossos filhos, e eu falo nosso porque considero que a responsabilidade pela criação das crianças não é só das famílias...é da sociedade, e você tem que agir para deixar um legado positivo.

Os crescentes movimentos silenciosos de união de mulheres na burocracia do poder executivo federal nos últimos seis anos tem se dado em grande parte por meio de grupos de whatsapp. As fundadoras da rede, ao terem o desejo de se conectarem com mulheres das áreas de orçamento do Brasil inteiro, se inspiraram na rede Sim, Elas Existem, criada para aumentar a composição de mulheres em cargos de liderança no setor de energia em nível nacional. Mas a rede Elas no Orçamento ampliou seus objetivos:

Sabemos que na área de finanças, as posições de tomada de decisão não refletem a composição das mulheres nessas burocracias. O Sim, Elas existem surgiu como inspiração, mas rapidamente chegamos à conclusão de que não queríamos ser só isso. É uma coisa de democratizar as instituições. Não tem condições de continuar assim.

Um dos objetivos é de influenciar na ocupação dos espaços de poder da área de finanças no nível federal, estadual e municipal:

“Eu tenho grupos de homens e de mulheres. E se eu pegar aleatoriamente pessoas de um grupo e de outro, eu tenho mais chances de ter mulheres progressistas do que homens. E acho que na área de finanças públicas é fundamental termos pessoas progressistas, do contrário, vamos ter políticas sociais maravilhosas na assistência social, na educação, onde as mulheres são maioria, mas vão ser vetadas por homens brancos, conservadores, da área de políticas públicas.”

Outro objetivo é ir além da representação simbólica de mulheres na burocracia do orçamento e finanças, e ter uma atuação de representação ativa:

O comprometimento é a representatividade, mas é uma representatividade visando a inclusão. Não é com viés liberal, é com viés efetivamente progressista.

Por meio da atuação em rede sociais e outras ferramentas tecnológicas, a rede pretende atuar não só instâncias burocráticas, mas também nos espaços que permitam a participação de mulheres no processo de discussão de políticas fiscais e tributárias, que tanto impactam as vidas das mulheres e pessoas negras no Brasil:

Oferecer uma alternativa para a sociedade, que não está necessariamente mediada pelos canais institucionais clássicos, que são os partidos e os parlamentares eleitos. As redes sociais e essas ferramentas permitem que a gente tenha outro tipo de proposta de política pública e outra forma de encaminhamento. Nesse sentido é uma novidade. Tem a ver com o fortalecimento da democracia, porque as mulheres não participam dessas discussões. Atuar nas instâncias onde as coisas acontecem e atuar por fora.

Para elas só a presença de mulheres nas áreas fiscal, de finanças e de orçamento já modifica o *modus operandi* da política: “Eu diria que o gênero bagunça. É salutar bagunçar as coisas numa área como essa em que as coisas são assumidas como verdade muito facilmente”. Focar na ampliação da presença de mulheres negras em espaços de poder dessas áreas é prioridade para a rede “Elas no Orçamento”. A experiência social das mulheres negras, segundo elas, tem o poder de mudar os critérios de tomada de decisão, a despeito de suas crenças políticas e posicionamento econômico.

Para as mulheres negras, tem uma coisa que é muito evidente, que é a materialidade: as condições materiais para formar um talento na área de finanças. Quando você vê a história de Vilma da Conceição Pinto (diretora da Instituição Fiscal Independente, criada pelo Senado para ampliar a transparência das contas públicas). Ela é filha de pescadores artesanais. Ela tem uma formação *mainstream*, mas tem uma condição na materialidade da formação da Vilma, que eu tenho absoluta clareza que, na hora de pensar em determinados processos, ela tem capacidade de fazer diferente. Mesmo essa mulher, que superou barreiras e hoje está inserida em um círculo social diferente daquele que ela se criou, tem dentro de casa um passado a reparar, e acho que a presença dela bagunça o “mainstream”. Isso é positivo e pode trazer repercussões para vida pública que a gente ainda não experimentou como sociedade democrática. A gente quer influenciar nessa bagunça aí de trazer mulheres de outros lugares sociais para tomada de decisão.

A representação simbólica de mulheres negras em cargos de decisão das áreas fiscal, de finanças e orçamento, tem grande impacto na igualdade racial: “a questão racial acaba sendo fundante, porque mesmo que você não tenha uma trajetória de ascensão social, que você não tenha vindo das classes populares, você sempre foi a outra na rolê.”

Capítulo 5: Influência do Feminismo

Neste capítulo, trataremos da hipótese desta tese: os conhecimentos sobre feminismo colaboram para que mulheres ativem a representação de gênero na burocracia. Este capítulo busca trazer a compreensão das mulheres sobre feminismo, a construção de sua identidade como feminista, e as influências que as motivaram a ativar a representação de gênero na burocracia, além de apresentar a regressão das variáveis dependentes e independentes que confirmam a hipótese desta tese.

O conhecimento socialmente construído, determinado pelo gênero, nos molda pensamentos e concepções (HARSTOCK, 1987). Preparar as mulheres para ocupar cargos de liderança no setor público é também trazer para o nível da consciência os comportamentos resultantes dos papéis de gênero esperados e dos processos discriminatórios que as afastam de certos espaços no mundo público. Ao tomarem conhecimento dos processos que mulheres passam coletivamente, gestoras públicas se sentem mais preparadas para enfrentar os desafios cotidianos sem aceitar opressões direcionadas somente a elas pelo fato de serem mulheres:

O curso de liderança da Gisele Gzcgyslack na Enap foi um marco em relação às questões de gênero na minha vida. Até o curso da Gisele... não é que eu não enxergava essas questões de assédio moral e sexual, as piadinhas ocultas, o tratamento diferenciado que a gente recebe, mas eu achava que era natural. E aí ouvindo, porque eu acho que foi a primeira vez que eu participei de um curso de fato, foi uma imersão. E ouvindo outras mulheres, eu vi que era um problema real, que existia, que isso não era um mimimi. E que o fato de eu carregar aquilo como dormente na minha vida, não queria dizer que aquilo não existia na minha vida. Existia como existia na vida das outras mulheres. As outras mulheres sentiam, mas eu não me permitia sentir. Depois do curso eu comecei a ter um olhar diferente e comecei a me permitir sentir e não só sentir, falar também. (Sandra)

Ao entrar no mundo do serviço público, às mulheres é imposto seguir: as mesmas rotinas extenuantes de quem nunca teve que se preocupar em cuidar da família, de suas próprias roupas e de sua casa; o mesmo modo “neutro” de fazer gestão e desenhar política pública sem um olhar para as vulnerabilidades que acometem mulheres e pessoas negras no país; e, aceitar as mesmas regras informais de ascensão em cargo por indicação política, partidária ou de redes pessoais, das quais elas pouco participam.

A visão feminista de mundo permite que as mulheres se comportem de modo diverso do praticado pelos homens. Harstock (1987), em *The Feminist Standpoint* destaca que as mulheres feministas usam metodologias diferentes na ciência e compreendem o mundo conscientes da intencionalidade de seus estudos e dos usos que deles se farão. Da mesma forma que Harstock (1987) defende que mulheres produzem ciência de modo diverso, defendemos que as mulheres na administração pública atuem na gestão pública de modo diferente dos homens para potencializar o impacto das políticas públicas na autonomia das mulheres.

Ao adentrar uma sala de reunião, o corpo da mulher é percebido como “outro”, como não parte daquele ambiente. A corporificação da mulher, resultante de uma sociedade dividida por gênero, trouxe a elas perspectivas relacionadas a suas experiências sociais. A omissão da experiência social das mulheres nos processos de políticas públicas e na gestão pública gera desigualdades de gênero econômica, social e políticas. Ao adotar a perspectiva feminista, e rejeitar o “modo como sempre foi feito”, ou seja, o modo masculino branco de estar no serviço público, as gestoras podem produzir políticas com efeitos diversos.

A presença das mulheres na burocracia do poder executivo, especialmente em cargos com poder de tomada de decisão, têm efeito simbólico para as mulheres, seja para as que trabalham em seus órgãos seja para a sociedade. E a combinação da presença com a intenção de alterar a situação de desigualdade de gênero, representação burocrática ativa, pode impactar na transformação do modo de fazer na gestão pública e nos resultados das entregas do setor público para a população feminina.

Esta tese tem como hipótese que conhecimentos sobre feminismos são relevantes para que as gestoras públicas atuem a representação de gênero na burocracia federal. Portanto, as perguntas sobre conhecimento e posicionamento feminista estiveram presentes tanto na *survey* quanto nas entrevistas.

Você é Feminista?

De todas as respondentes da *survey*, 83% afirmaram ser feministas. Este é um número acima da média da população brasileira. Pesquisa do Idea encomendada pelo

Instituto Update mostrou que no Brasil apenas três a cada dez mulheres se afirmam feministas³⁷. A mensagem enviada às servidoras foi a seguinte:

Você é servidora do governo federal? Convidamos você a participar de uma pesquisa sobre igualdade de gênero na burocracia federal.

Este projeto é parte da pesquisa de doutorado de Iara Alves, EPPGG, sob orientação da professora Máira Kubik Mano, da Universidade Federal da Bahia - UFBA. A sua experiência e trajetória são muito importantes para nossa pesquisa. Por favor responda ao questionário disponível online em:

<https://forms.office.com/r/ezhJW8pj61>

Agradecemos muito se puder participar e ajudar a compartilhar o link da pesquisa com o máximo de servidoras possível.

Agradecemos o apoio!

Iara Alves e Máira Kubik Mano

Durante as entrevistas presenciais, a pergunta sobre o posicionamento como feminista foi a última feita a todas as servidoras. Como pode ser verificado no [Quadro 1](#), das seis servidoras, 50% responderam que são feministas sem reservas e 50% afirmaram que são, mas com ressalvas.

Alice afirmou ser feminista e acredita que sempre se posicionou de forma feminista, apesar de ter pouco tempo que se reconhece como tal: “Feminista, sim, mas não tem tanto tempo que eu conheci essa palavra, que eu me reconheci nela. Eu acho que eu sempre fui feminista, porque a minha mãe sempre foi feminista sem também se reconhecer na palavra.” Para Alice, o reconhecimento como feminista apareceu depois da entrada no serviço público, uma vez que trabalhar com políticas públicas urbanas trouxe para ela um interesse maior pela leitura sobre inclusão e por acompanhar os debates das pautas feministas, como a discussão sobre extinguir as possibilidades existentes de aborto legal em caso de estupro durante o governo Bolsonaro.

Para Clarice, a pergunta sobre ser feminista nem precisou ser feita. A trajetória de Clarice antes de entrar no serviço público, ainda como universitária, foi de militância feminista junto a movimentos sociais, nas pesquisas de conclusão de curso da graduação e mestrado na área do direito, no projeto de extensão com formação de promotoras legais

³⁷ Disponível em : <https://oglobo.globo.com/blogs/pulso/post/2022/08/apenas-tres-em-cada-dez-brasileiras-se-dizem-feministas-mas-apoio-a-pautas-de-genero-e-maior.ghtml> <acesso em 14 de outubro de 2022>

populares na periferia de Brasília. Além disso, ela atribui sua entrada no serviço público a seu interesse por transformar a vida das mulheres: “O fato de eu me dedicar boa parte de minha trajetória, enquanto servidora pública, a pesquisar assuntos relacionados às mulheres, às políticas para as mulheres, é porque eu sou mulher e feminista”. Clarice já era uma ativista feminista antes de entrar no serviço público. O conhecimento adquirido por Clarice na universidade trouxe a ela o compromisso como advogada com os direitos das mulheres que ela levou para dentro de sua atuação no serviço público como gestora. A representação burocrática de gênero de Clarice foi propositalmente ativa dada sua politização feminista, desenvolvida ainda na universidade.

Luiza, quando perguntada se era feminista, parou para pensar e respondeu que “pela experiência, sim”. Ela cita suas maiores referências do feminismo negro - Lélia Gonzales, Luíza Bairros e bel hooks para deixar claro que o feminismo que acredita tem a perspectiva interseccional. Luiza acredita que passou a se considerar feminista com as leituras de feministas negras e com os cursos realizados com conhecimentos interseccionais de gênero e raça, como a formação Marielle Franco para mulheres negras.

Bel traz o feminismo e tem conhecimento sólido sobre movimentos e teorias feministas. Ao relatar sua trajetória pessoal e profissional, trouxe sua relação com as lutas feministas desde cedo, por ter mãe militante do movimento feminista, e ter tido sua formação em pesquisa e estudos feministas no Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher- Nepem, quando cursou antropologia. Como Clarice, a motivação de Bel para entrar no serviço público tem relação direta com seu ativismo no movimento feminista. A atuação de Bel em organizações sociais com avaliação de políticas públicas com perspectiva de gênero antes de entrar no serviço público a influenciou a optar por ser servidora pública:

Eu comecei a olhar para a atuação de serviço público, para a questão de gênero, já na minha graduação e segui nesse núcleo (Nepem), durante minha graduação em diferentes projetos de pesquisa com a professora Miréia Soares, que foi minha orientadora na graduação e mestrado. Estavam também ali a professora Lourdes Bandeira, Lia Zanotta, Rita Segato, entre outras professoras da minha época. (...) Eu falei:- eu quero trabalhar com políticas públicas dessa forma, com avaliação, com essa atuação de perspectiva de gênero. E aí foi que eu descobri que existia a carreira de especialista em políticas públicas de gestão governamental. Antes não pensava em fazer concurso, enfim, entrar para o serviço público. Não era uma meta. (Bel)

Porém, Bel teve decepções com a atuação do feminismo estatal. Ao trabalhar em um órgão de políticas para mulheres, Bel desenvolveu ressalvas quanto ao “feminismo hegemônico” das mulheres brancas e isso a fez duvidar por muito tempo se ela podia se nomear feminista, porque ela não queria ser como as mulheres que representavam o feminismo estatal quando trabalhou na área de políticas para mulheres:

O contexto da SPM era um contexto extremamente violento, muito nessa perspectiva do feminismo hegemônico que é um feminismo, nem sei se dá para realmente afirmar que é feminismo, porque é um feminismo extremamente preconceituoso, com um viés extremamente racista, extremamente elitista, lesbofóbico e transfóbico.

(...)

O feminismo hegemônico, para mim, é a falácia dos direitos das mulheres quando não se olha para todas as mulheres.

Bel afirma não querer fazer parte de uma luta feminista sem um olhar interseccional. Para ela, o feminismo hegemônico está focado na busca por poder, sem considerar as vulnerabilidades e opressões sofridas pelas mulheres indígenas, negras e trans, reforçando as desigualdades entre as mulheres:

Mas muito da minha birra com o feminismo hegemônico, de não querer me identificar com esse feminismo hegemônico, é justamente porque eu não acredito no feminismo liberal hegemônico branco, que tem uma perspectiva muito focada, por exemplo, na ocupação dos espaços de poder. Eu acho que é uma grande falácia, porque ocupa os lugares de poder e destrata a copeira, e não tem nenhuma sensibilidade, e não faz nenhum trabalho de luta efetiva para a igualdade entre as mulheres, porque a desigualdade entre as mulheres é um fato e muitas vezes reforçando essa desigualdade.

Então é esse feminismo racista e transfóbico que eu já vi muitas vezes.

Bel se reconciliou com a identidade feminista quando compreendeu, em uma conversa com a professora Gisèle Szczyglak após fazer um curso de liderança feminina, que ela tinha que se posicionar segundo suas próprias lutas. Segundo Bel, Gisèle Szczyglak disse a ela:

Você é feminista, não tem como escapar. A sua bronca é a sua bronca. Mas você não pode negar que você é feminista e deve reconhecer que é importante você se posicionar no feminismo com a sua luta.

Bel enfim compreendeu e aceitou a diversidade e divergências entre mulheres. Entendeu que nunca tinha deixado de ser feminista, afinal ela se identifica com os posicionamentos e leituras do feminismo negro:

Eu me sinto muito mais atravessada pela questão racial do que pela questão de gênero e observando a questão racial com uma maior urgência ou com uma maior omissão e negligência do que a questão de gênero. Então, talvez era uma forma minha provocativa de falar algo.

Não foi que eu deixei de ser feminista, eu só deixei de me afirmar. Quando você está trabalhando nesse tema há muito tempo, você tem uma experiência que não desaparece. Quando você aprende a olhar o mundo com uma perspectiva de igualdade de gênero, de antirracismo e você tem essa consciência, você enxerga as questões o tempo todo, o racismo principalmente.

Já para Sandra, a relação com o feminismo somente ocorreu após realizar um curso de liderança para mulheres, quando já ocupava cargo em comissão na alta burocracia federal. Ela afirma que antes de entender a questão das relações de gênero, ela negava ser feminista, mas que tem feito progressos após o curso:

Antes eu até brincava dizendo que não era feminista, que não queimei sutiã, e que queria ser dona de casa, tudo isso, que hoje me parece idiota. (...) Hoje eu poderia dizer que eu sou uma semi feminista, porque para mim é só uma questão de tempo, sabe? Eu acho que é uma bandeira que vai fazer muito sentido para eu balançar.

Sandra se intitula semifeminista. Ela entende que o feminismo compreende uma teoria e que exige conhecimento. Apesar de afirmar que precisa aprender mais sobre o que significa ser feminista, Sandra tem um posicionamento que confirma sua identidade feminista: “Se o termo feminismo significa lutar contra o machismo estruturante que a gente vive, então, eu sou sim, feminista”.

Já Adriana afirma categoricamente ser feminista, mas aponta ressalvas: “Sim, sou super feminista, mas vou te explicar: o meu feminismo é de igualdade de direitos e oportunidades, super básico.” Adriana aponta que não adota o discurso feminista de contraposição aos homens e que somente defende os direitos das mulheres: quando a gente fala de feminismo, acho que é muito uma contraposição (...) Eu sou uma pessoa igualitária, sou feminista. Eu acredito e defendo direitos iguais, oportunidades iguais.”

Adriana acredita que acabar com o patriarcado será a consequência da conquista de direitos iguais, não sendo necessário adotar essa narrativa: “eu tenho que dizer que não é a minha narrativa querer acabar com o patriarcado, entendeu? Para mim é meio que uma consequência evidente se as pessoas tiverem igualdade de direitos.”

É muito interessante observar como as respostas quanto à pergunta sobre “ser feminista” foram tão diversas e ao mesmo tempo tão convergentes. Afinal, está demonstrada a compreensão de que as mulheres têm experiências vividas de opressão de gênero atravessadas por suas raças, classes, sexualidades, capacidades, gerações, cidadanias, etnias, entre outros. E as trajetórias acadêmicas e profissionais, as origens familiares e o acesso a conhecimento sobre abordagens feministas moldam suas visões de mundo, suas lutas coletivas, e suas ambições individuais.

Em entrevista para o site apublica.org³⁸, Julieta Paredes, ativista do feminismo comunitário na Bolívia, afirma:

Precisamos reconceitualizar o feminismo, porque, se o feminismo se define como a luta das mulheres após 1789, e nós, que não nascemos nem na Europa nem em 1789? Para nós, o feminismo comunitário é a luta de qualquer mulher, em qualquer parte do mundo, em qualquer tempo da história, que luta e se rebela contra um patriarcado que a oprime ou pretende oprimir.

A bronca de Bel com o feminismo hegemônico, a rejeição de Adriana às contraposições homem-mulher, a reafirmação de Luiza no feminismo negro, o feminismo herdado da mãe por Alice, os feminismos que encantaram, desencantaram e reencantaram Clarice e a busca de Sandra por entender melhor o que significa o termo feminismo são reflexos dos diferentes tipos de feminismos e de como as experiências de opressão de gênero vividas por mulheres de diferentes origens territoriais, raciais, étnicas, e em tempos variados, são explicadas por cada abordagem.

Conhecimentos Feministas na Gestão Pública

O uso das redes sociais e outras tecnologias digitais para difusão de discursos e reivindicação de pautas feministas intensificou e democratizou o acesso a conhecimentos feministas, antes restrito ao meio acadêmico. As servidoras públicas que responderam a

³⁸ Disponível em :<https://apublica.org/2020/05/temos-que-construir-a-utopia-no-dia-a-dia-diz-a-boliviana-julieta-paredes/>

survey declararam obter conhecimento sobre temas feministas por diversos meios, como podcasts, redes sociais, pesquisas na internet e participação em palestras, rodas de conversas e seminários. Na pergunta aberta sobre o que é feminismo, a nuvem de palavras destaca as palavras: **oportunidades, mulher, igualdade e luta.**

Nesse momento é importante destacarmos que o conhecimento sobre feminismo em especial, pelas mulheres mais jovens, está além dos partidos e da academia. A pluralidade de mulheres, com suas contradições e conflitos, caracteriza o feminismo mais amplo (Alvarez, 2014). O feminismo está difuso nas redes, nos movimentos, nas marchas, e até mesmo nas festividades. Portanto, é complexo afirmar que as entrevistadas tiveram conhecimento sobre as teorias feministas por meio de cursos realizados. Buscamos compreender a o quê as mulheres atribuem suas mudanças de comportamento, passando a ter uma atuação burocrática de representação de gênero ativa, ao mesmo tempo que buscamos compreender se os cursos têm relevância para organizar o conhecimento para que ele seja aplicado no trabalho.

Todas as gestoras entrevistadas relataram que o acesso ao conhecimento formal sobre estudos de gênero, feministas e antirracistas foi transformador em seus percursos pessoais e profissionais. Mais da metade das respondentes da *survey*, 52%, declararam já ter realizado cursos relacionados a estudos feministas e gênero:

- As servidoras demonstraram ter interesse pelo conhecimento feminista. Das que fizeram os cursos, 81% buscaram fazer os cursos por conta própria, e 26% fizeram disciplinas relacionadas a estudos de gênero na universidade.
- Os temas destacados por elas como de maior domínio são: mulheres em liderança, violência baseada no gênero, patriarcado e representação de mulheres.
- Os cursos realizados para 79% das servidoras da *survey* foram relevantes para seu crescimento profissional no setor público.

O curso que teve mais destaque nas entrevistas qualitativas realizadas foi o curso de liderança feminina administrado pela professora francesa Gisèle Szczyglak, tem sido oferecido, desde 2016, anualmente (às vezes até duas vezes ao ano) pela Escola Nacional de Administração Pública em parceria com a *Ecole Nationale de Administration* - L'enà. Outros órgãos como TCU, AGU e Banco do Brasil também já contrataram o curso por demanda das servidoras. Cinco das entrevistadas realizaram o curso.

Importante destacar que o curso de Liderança Feminina da Enap não se intitula e nem se pretende ser um curso sobre feminismo ou sobre políticas para mulheres. As mulheres o procuram por ter interesse em ascender em cargos de liderança. O curso é divulgado pela Enap como sendo um curso ministrado por uma “coach” de liderança de mulheres, sem divulgar o programa do curso. Portanto, mulheres feministas e não feministas buscam o curso. A grande mágica do curso parece ser justamente angariar mulheres diversas em seu conhecimento e ativismo feminista. As mulheres que nunca tinham tido acesso a teorias feministas parecem sentir mais profundamente o impacto de reconhecer que há uma construção social para manter as mulheres em situação de subordinação:

Então, o curso da Gisele tirou o embaçamento que eu tinha sobre as coisas. Eu enxergava as coisas, era preto e branco. O curso da Gisèle me permitiu ver o cinza entre o preto e o branco. É como se tivesse tirado uma trave do meu olhar. E eu comecei a ver as coisas de outras formas. (Sandra).

O compartilhamento, durante o curso, de experiências individuais vividas pelas mulheres no serviço público trouxe para elas uma tomada de consciência sobre as opressões coletivas de gênero. As experiências de dores, de fracassos, de falhas, de culpa, de senso de responsabilidade exacerbada, de dificuldades de expor em público, passaram a ser entendidas não mais como uma questão individual:

Foi tipo: uau. Abriu meus olhos, me deu outra dimensão da realidade. (...) No curso da Gisèle eu vi que o problema não estava comigo, está na cultura. Eu não tinha enxergado isso. Eu não enxergava situações de vivências de discriminação. Eu só tinha percebido um assédio sexual que sofri de um ministro lá no ministério. Mas fora isso, nada. Eu achava que as pessoas me tratavam super bem, os homens também. (Adriana)

Mesmo para Clarice que já tinha tido uma longa trajetória na academia e na área de políticas para mulheres, o curso de liderança feminina proporcionou um espaço de renovação com a pauta de igualdade de gênero e de reflexão em grupo sobre as opressões que acabam sendo naturalizadas no cotidiano do serviço público:

Eu entendo que os espaços desses cursos são espaços de aprendizado profundo, de compartilhamento de trajetórias, de formação de redes e de lembrar de tirar esse véu que naturaliza as opressões que a gente sofre no nosso dia a dia, que dificultam tanto a nossa vida. Elas não são normais, elas não são naturais. (Clarice)

Para Clarice, os conhecimentos sobre gênero e feminismos são fundamentais para que servidoras públicas do governo federal não repliquem comportamentos opressores, que se aliam às estruturas machistas, em sua prática de gestão:

Eu sou muito freiriana na minha concepção de educação e na minha concepção de mundo. Eu entendo que a educação muda, ela transforma, e que o sonho do oprimido, quando não atravessado por questionamentos, por inquietações, pode ser tornar-se o opressor. Por que eu disse isso? Do ponto de vista de sobrevivência, dentro do status quo de um Estado patriarcal ou de um Estado machista, muitas mulheres acham que é muito mais fácil se submeter às regras para jogar com as regras desse Estado patriarcal e sobreviver ali, de um jeito ou de outro. (Clarice)

Clarice reconhece que mesmo mulheres feministas correm o risco de naturalizar os comportamentos sexistas por se cansarem da luta diária de mudar: “eu entendo que a gente naturaliza o estado de coisas, porque é muito difícil você ficar o tempo inteiro lutando contra um conjunto de falas e de regras”. Por isso, a oferta de cursos que tratam das desigualdades de gênero na formação e capacitação de gênero de servidoras e servidores se tornam imperativos.

Os espaços desses cursos são espaços de aprendizado profundo, de compartilhamento de trajetórias, de formação de redes e de lembrar de tirar esse véu de que naturaliza as opressões que a gente sofre no nosso dia a dia, que dificultam tanto a nossa vida. Elas não são normais, elas não são naturais. (Clarice)

Clarice relatou ter passado por assédio moral quando trabalhou na Secretaria de Políticas para Mulheres que a fez desencantar com a agenda, como ocorreu com Bel:

Tive uma experiência de assédio moral muito forte na SPM e essa experiência de assédio moral foi a tal ponto traumática que quando eu fui para o Ministério da Educação, eu me fechei para as pautas de equidade de gênero e eu não queria trabalhar com essas pautas. Eu fiquei muito desiludida quando eu percebi que mulheres que militavam por essas pautas, trabalhavam nessas pautas, estudavam essas pautas, reproduzem comportamentos machistas, sexistas e racistas no local de trabalho. E eu inclusive fui vítima de um desses comportamentos de autoridade e de assédio moral. Foi a razão principal da minha saída da SPM. (Clarice)

Clarice se reconciliou com a pauta feminista após fazer os cursos de Liderança Feminina, com Gisèle Szczyglak, de Gênero e Políticas Sociais, com a professora Flávia Biroli, e de Gênero e Políticas Públicas, com a professora Marlise Matos, como parte dos cursos de aperfeiçoamento na Enap. O compartilhamento de experiências de mulheres que

trabalhavam em ministérios diversos com a perspectiva de gênero, a troca de conhecimentos entre as servidoras públicas durante os cursos trouxe para Clarice a urgência da pauta de igualdade de gênero na agenda do Estado:

Esses cursos, eles foram muito importantes para eu perceber que eu não estava sozinha. Aprendi muitas coisas, relembrei outras e, sobretudo, me encantei com esse sentimento de imprescindibilidade da pauta da equidade de gênero dentro e a partir do Estado e fora dele também.

Os cursos trazem possibilidades de redes que expandem a capacidade de articulação entre as servidoras em vários ministérios e as fortalecem para ter influência sobre inserção da pauta da igualdade de gênero em seus órgãos. Clarice foi uma das mulheres que compuseram o Comitê de Gênero da Enap naquele momento de encontro, no primeiro curso de liderança feminina ofertado pela escola, em 2016. O Comitê foi idealizado e fundado após o curso ter proporcionado tomada de consciência das ameaças de direitos das mulheres, em função do golpe contra a presidenta:

Quando eu fui pra Enap, eu vi algumas mulheres ali tocando essas pautas de gênero. Eu me aproximei muito a partir de uma perspectiva individual do Comitê de Gênero, porque a condição feminina, a condição das mulheres nunca deixou de ser importante para mim. Nunca deixei de senti-la na minha própria pele. E aí essa perspectiva da subjetividade, da literatura, das trajetórias de mulheres, que foi como a gente começou um pouco ali na ENAP, ela foi muito especial, foi muito acolhedora para eu me abrir novamente para conversar sobre a condição da mulher na sociedade hoje.

Também foi, após um curso promovido pela Enap em parceria com a Universidade de Harvard, *Women in Power*, que Adriana e outra colega iniciaram uma rede de mulheres e se tornaram referência para falar sobre igualdade de gênero no setor energético. O projeto de aplicação prática dos conhecimentos do curso foi, inicialmente, a criação de uma lista de recomendação de mulheres com experiência e expertise na área de energia para ocupar cargos importantes no ministério, agências e empresas públicas do setor energético a ser entregue para os presidentiáveis durante a campanha eleitoral de 2018. O projeto intitulado “Sim, elas existem” mudou a carreira delas, pois elas se tornaram reconhecidas em suas áreas por terem perspectiva de gênero na política de energia:

A gente começou a ficar conhecida por sermos pessoas que falam sobre gênero num setor super masculino, que é o da energia. E aí todos esses organismos multilaterais que têm agenda de gênero descobriram a gente. E começaram a chamar a gente para falar. Fomos para um Congresso

primeiro. Depois minha colega foi, a convite do BID, para o primeiro fórum de gênero em energia para falar sobre gênero e energia no Brasil. (Adriana)

Bel teve sua formação como acadêmica e feminista no Núcleo de Pesquisa e Estudos sobre a Mulher - Nepem/UnB. Para Bel, o Nepem trouxe a reflexão crítica sobre as relações de gênero, com perspectiva interseccional e antirracista para sua prática com políticas públicas:

Entrei em 2001 como concursada. E aí o que me motivou foi atuar na incidência de políticas públicas, pensando numa óptica de justiça social, mas muito na perspectiva de gênero e raça. Na verdade, eu falo gênero porque era NEPEM, mas a gente sempre trabalhou numa perspectiva de gênero e raça. Ainda não usava o termo interseccionalidade, mas como o olhar das políticas públicas sempre tinha uma desigualdade de acesso, de resposta, de tratamento em função da raça, em função do gênero, mas também da raça.... (Bel)

Atitudes e Comportamentos Pró-igualdade de Gênero

Na maioria das organizações públicas, burocratas têm razoável “discrecionabilidade para determinar a natureza, a quantidade, a qualidade dos benefícios e sanções distribuídos por suas organizações” (LIPSKY, 2019, p. 55) ou para traduzir legislações em procedimentos organizacionais e delimitar regras de políticas públicas. Ao reconhecer o poder político inerente ao trabalho do gestor público, estudiosos da administração pública endossam a teoria da burocracia representativa como uma maneira de a gestão pública ser mais responsiva ao público que ela serve (SOWA; SELDEN, 2003).

Para avaliar o quanto as mulheres ativam sua representação de gênero dentro de seu espaço de discrecionabilidade na gestão e no processo de políticas públicas, fizemos algumas perguntas sobre os esforços delas para inserir a perspectiva de gênero em seu trabalho. Os resultados seguem:

1. A maioria das mulheres, 78,4% consideram que a desigualdade de gênero é um problema estrutural de extrema importância;

Bel, que trabalhou muitos anos com políticas para mulheres, considera que a pauta institucional ainda está muito restrita ao combate à violência, não abordando as questões geradoras da violência doméstica:

É algo que me incomoda terrivelmente há mais de 20 anos trabalhando nesse tema. É o tema único que federa porque federa mulheres feministas

e mulheres femininas, como as mulheres de direita dizem. E federa as autoridades religiosas. Só que a questão da violência contra as mulheres é um sintoma. O nosso trabalho é incidir na educação dos pequenos para que a educação seja não educação sexista e na promoção do diálogo como uma possibilidade para resolução de conflitos e não de violência. A gente não tem uma sociedade dialógica, temos uma sociedade violenta.

Eu acho que não existe o que seria um trabalho de base de uma construção de relações de gênero mais equitativas. O que existe é tapar o sol com a peneira, que é qualificar o feminicídio. É necessária a qualificação do feminicídio, mas não é o que vai acabar com os feminicídios. Não é feito o trabalho de construção de uma sociedade efetivamente equitativa em termos de gênero e também antirracista, as duas coisas vão juntas sempre. E eu acho que também em função de termos mulheres brancas de elite muito mais numerosas posicionadas do que mulheres negras, a questão de gênero acaba federando mais que a questão racial. (Bel)

Para Bel, a questão de gênero não é restrita à questão das mulheres. Para abalar as estruturas de desigualdades, Bel sugere que os homens devem ser mobilizados a também pensar seus lugares, suas práticas, de seus privilégios. Assim como é importante que as mulheres brancas pensem os seus privilégios em relação às mulheres negras.

Para Clarice trabalhar pela pauta de igualdade de gênero por dentro do Estado é colocar o serviço público a serviço da democracia, da cidadania e da garantia de dignidade das pessoas:

(Igualdade de gênero) é uma pauta urgente, uma pauta imprescindível, uma pauta sem a qual não existe Estado democrático de Direito, sem a qual não existe democracia, sem a qual não existe a gente falar em direitos humanos, não existe a gente falar em dignidade, não existe a gente falar em condições de vida, em cidadania. Os direitos das mulheres são absolutamente imprescindíveis para a humanidade, para o serviço público e para mim” (Clarice).

2. 36,1% das mulheres afirmaram já ter buscado ativamente atuar no desenho de políticas para a igualdade de gênero;

Bel em seu trabalho com serviços de transformação digital no governo federal sugeriu que fossem solicitadas informações sobre gênero e raça nos formulários dos serviços para que pudessem avaliar como os serviços digitais alcançam todas as pessoas. Ela conta que a informação sobre gênero foi acolhida mais facilmente, mas a questão racial requereu um trabalho de *advocacy* maior. Bel organizou uma palestra com um professor universitário sobre racismo algorítmico para mais de 80 pessoas das equipes de transformação digital do órgão. Ela sentiu que foi gratificante por ter conseguido conscientizar os/as colegas para o racismo no meio tecnológico.

3. 60,1% recomendaram mulheres para palestras, projetos ou grupos de trabalho;

Alice e sua equipe, composta majoritariamente por mulheres, no desenvolvimento urbano adotaram como postura sempre buscar nomes de mulheres, mulheres e homens negros, indígenas, junto à academia, ao Ipea, e outras instituições de referência na produção de conhecimento para as atividades de seminários e fóruns de discussão. Alice relata que nem sempre conseguiam para os temas específicos que precisavam, afinal pessoas brancas ainda são maioria nesses espaços: “Eu posso falar que homens e mulheres negras foi bem difícil de ter representação. A gente buscou, mas, fora o fato de minha equipe ser pequena para fazer uma busca ampla, realmente foi difícil. Mulheres brancas a gente conseguiu mais.”

4. 57,4% incentivaram mulheres da equipe a se capacitarem para melhores posições;

Sandra afirma ter buscado trazer mais mulheres de seu órgão para o debate sobre igualdade de gênero e liderança de mulheres: “assim terminei o curso (de liderança feminina na Enap) em 2016, propus um grupo na PGFN para discutir como tratar as questões de gênero, de assédio, de igualdade, de inclusão”. Sandra relata que foram promovidas várias palestras, campanhas, oferta de formação para as mulheres da Procuradoria. Pelo fato de pertencer à alta burocracia federal, Sandra também está sempre presente em grupos de mentoria, liderança, liderança feminina, liderança sustentável do Banco que atua como conselheira. Sandra enxerga o incentivo a outras como uma responsabilidade: “a gente que está nos cargos de liderança, a gente tem a obrigação de proporcionar oportunidades, incentivar e patrocinar outras mulheres”.

Adriana relata sempre incentivar que as mulheres procurem os cursos de liderança para mulheres, por entender que muitas servidoras têm muita dificuldade de se posicionar em reuniões. Além disso, atua como mentora voluntária na Enap e no projeto de mentoria para mulheres jovens no setor de energia. Adriana considera que sua forma de atuar em prol da igualdade de gênero é mais no apoio direto a mulheres do que no enfrentamento: “Eu gosto de fazer mentoria. Fazer toda essa parte do *soft* por fora é melhor do que ficar enfrentando... com o *soft power*, você vai chegando nos lugares, eu acho. Eu não acho maneira, não acho justo, mas a vida não é justa” (Adriana).

5. 16,5% atuaram para inserir questões de gênero ao realizar diagnóstico para políticas;

Quando Clarice foi trabalhar na Enap, uma escola de formação de servidores públicos, ela e sua chefe imediata, mulher, fizeram o diagnóstico do ingresso de mulheres e homens nas turmas anteriores no programa de mestrado. Ao verificar que os homens eram em média 70% dos alunos no programa, elas se propuseram a reformular o edital de entrada no mestrado de forma a não excluir as mulheres.

Elas fizeram duas mudanças na dinâmica: primeiro, em vez de oferecer duas disciplinas à noite e uma pela manhã, o programa passou a oferecer uma disciplina à noite e duas pela manhã. Considerando que os servidores/as federais são liberados do trabalho durante o horário de aula na Enap para cursos de pós-graduação e capacitações, as disciplinas no horário da noite desfavorecem as mulheres, que ainda hoje são responsáveis pelos cuidados com filhos.

Segundo, elas propuseram que a banca de seleção não fizesse perguntas às candidatas relacionadas à maternidade, pois entenderam que as perguntas “você tem filhos? Você acha que dará conta de conciliar as atividades do mestrado com o trabalho e o cuidado com os filhos?” acabam pesando na avaliação da banca. Considerando que a banca nunca faz essas perguntas aos homens, as perguntas não davam às mulheres condições isonômicas de ingresso.

O resultados dessas alterações foi que já no primeiro edital lançado, o ingresso de mulheres foi de 50%.

6. 16,2% utilizaram e incentivaram linguagem inclusiva de gênero em documentos e textos;

A utilização da linguagem inclusiva foi uma iniciativa de Alice na área de desenvolvimento urbano. Para Alice, o principal fator que contribuiu para ela conseguir a linguagem inclusiva de gênero como prática de seu setor foi o fato de sua chefe, uma mulher feminista, segunda ela, ser aberta para questões de inclusão, e pela equipe ser formada por muitas mulheres. O grupo delas conseguiu inserir a obrigatoriedade de linguagem inclusiva nos termos de referência de editais, nos termos de execução descentralizada de recursos, nos contratos, inclusive nos produtos entregues pelas empresas e consultorias contratadas, e em cursos à distância que são oferecidos para os municípios.

7. 14,1% atuaram para inserir indicadores de gênero no monitoramento e avaliação;

Ao assumir um cargo na área de planejamento e orçamento, Luiza buscou trazer sua experiência anterior com políticas para igualdade racial para o duro processo de construção de indicadores, de monitoramento e avaliação de políticas na área de orçamento:

Eu tinha 4 anos de SEPPIR e a problemática das mulheres negras estava muito presente em mim. E depois eu tinha o orçamento. É como se eu estivesse de braços abertos. Não conseguia juntar uma coisa com outra. Então eu consegui fazer essas duas coisas se tocarem, depois de serem avenidas paralelas, sem que tivessem um cruzamento. Eu consegui produzir bons textos e consegui fazer um trabalho muito mais consistente por lá entre 2020 e 2022, que fechou. Engraçado isso ocorreu num momento de crise socioeconômica, que traz e faz as coisas se juntarem. (Luiza)

Luiza buscou parceria com mulheres da área de orçamento em outros órgãos para trazer a perspectiva de gênero e raça para o monitoramento da execução orçamentária. Luiza também colabora para o relatório A Mulher no Orçamento: Evidências sobre Transparência, Materialidade, Transversalidade e Desempenho do Orçamento Sensível a Gênero no Governo Federal no Período De 2019 A 2023³⁹.

No processo de construção da pesquisa de avaliação e monitoramento da execução da política de assistência estudantil, Luiza inseriu uma pergunta sobre a relação do pagamento da assistência estudantil com a Lei de Cotas. Luiza pondera sobre a importância da resistência da burocracia em um governo que despreza os grupos minorizados e que a ativação da representação de gênero e raça pela burocracia pode mudar a situação de desigualdades na alocação de recursos públicos:

Aí a gente faz um trabalho dentro (do governo) sobre a lei de cotas, no momento em que o país e as forças no poder nem sequer tocam no assunto. Estão deixando a lei prosseguir comparando com informações desatualizadas. Existe um posicionamento feito dentro da SOF (Secretaria de Orçamento Federal), e que está sendo validado por outras instâncias, que mostra que a associação entre a lei de cotas e assistência estudantil é positiva, e que a permanência dos estudantes negros precisa desse tipo de apoio. Então talvez eu tenha conseguido identificar as fissuras possíveis para fazer com que determinadas ideias transitem. E de que a desigualdade brasileira é uma desigualdade de gênero e uma desigualdade racial que precisa ser considerada na formulação de políticas públicas e na alocação de recursos orçamentários.

³⁹ Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/estudos/tipos-de-estudos/orcamento-em-discussao/edicao-47-2022-a-mulher-no-orcamento-evidencias-sobre-transparencia-materialidade-transversalidade-e-desempenho-do-orcamento-sensivel-a-genero-no-governo-federal-no-periodo-de-2019-a-2023> <Acesso em 28 dezembro de 2022>

Não é que não saibam disso, mas vamos qualificando esse tipo de informação nas agendas que vão aparecendo.

8. 13,7% consideraram a perspectiva interseccional de gênero e raça nas ações de intervenção.

Bel relatou sua experiência na produção do RASEAM- Relatório Anual Socioeconômico da Mulher quando pediu que o texto do relatório tivesse a expressão "população negra" e não os termos "pretos e pardos", utilizada pelo IBGE. Apesar de primeiramente ter sido "acusada" de militante, Bel conseguiu influenciar para que o relatório estivessem em sintonia com os termos utilizados pelo movimento negro.

Algumas considerações a respeito dos dados:

1. O fato de menos da metade das mulheres terem afirmado já ter buscado atuar com perspectiva de gênero no desenho de políticas não deve ser visto como ausência ou baixa representação ativa. Isso pode ser explicado pela variedade de carreiras públicas (trinta e sete) das servidoras que responderam o questionário. Uma grande parte não atua no desenho de políticas e tem maior atuação na gestão. As principais carreiras presentes na pesquisa cujas atribuições estão voltadas para o desenho de políticas somam 44% das respostas: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (23,3%), analista em Ciência e Tecnologia (7,8%), Analista em Infraestrutura (7%) e Analista Técnica de Políticas Sociais (6%). Portanto, podemos considerar a resposta positiva para a representação ativa das servidoras.
2. Quando as servidoras dependem da estrutura organizacional, do envolvimento da equipe ou da concordância de chefes para provocar mudanças no modo de fazer a política pública, elas podem encontrar maior dificuldade de propor ou de convencer o grupo a realizar as ações que ela acredita serem importantes para a pauta de igualdade de gênero.
3. Devemos considerar as atribuições do cargo e carreira pública das servidoras. Não se deve entender que todo o universo da população respondente já tenha tido oportunidade de realizar todas as atividades listadas propostas, como por exemplo "monitoramento e avaliação", uma atividade específica que requer expertise. Por isso, não se deve considerar que o percentual de respostas seja baixo somente olhando os números.

4. Considerando que a pesquisa foi aplicada no período de forte oposição a pautas de igualdade de gênero no governo federal- desde 2016 políticas para mulheres vêm sofrendo desmontes no governo federal-, os baixos números para ações coletivas para inserção de pautas feministas nas políticas e na gestão são esperados, uma vez que o período gerou desmobilização e medo de exposição.
5. Outras razões para baixa frequência de alguns comportamentos podem estar ligadas à falta de conhecimento técnico sobre a aplicação da transversalidade de gênero nas políticas públicas; à ausência de exemplos de iniciativas em andamento na administração pública; à baixa representação de mulheres em cargos na média e alta burocracia que pudessem se aliar e apoiar suas decisões; e, à falta de ambiente institucional propício à igualdade de gênero no Brasil no período de 2016 a 2022.

Do Significado para a Ação: Ativação da Representação de Gênero na Burocracia Federal

A grande pergunta desta pesquisa é: porque as servidoras ativam a representação de gênero na burocracia federal? A resposta para essa pergunta nos permite identificar os fatores que estimulam as mulheres a ativar a representação de gênero na burocracia. Com isso, poderão ser propostas ações para influenciar o comportamento de representação ativa das servidoras públicas de modo a potencializar as atitudes e ações que aumentam as probabilidades da gestão pública mudar a situação de desigualdade de gênero.

Nas seções anteriores, nossa preocupação centrou-se em estabelecer os significados construídos internamente à burocracia do governo federal sobre questões de gênero, experiências e construções feministas que perpassam os processos de gestão na administração pública e as interações presentes no desenho e implementação de políticas públicas. Nesta seção nos interessa entender os padrões de ação das servidoras, intuindo em que medida elas ativam a representação de gênero e quais os fatores que explicam esse padrão de ação.

Desta maneira, com base na pesquisa de *survey*, construímos quatro padrões de atitudes de mulheres servidoras que representam *proxies* desse processo de ativação da representação, conforme revisão da literatura, e que compõem as variáveis dependentes do estudo. Para mensurar a ativação da representação de gênero dentro da burocracia do governo federal, realizamos uma série de testes econométricos que considerem os elementos

levantados na literatura (Capítulo 1) e entender quais fatores explicam os resultados de interesse. Com base no questionário *survey* aplicado, construímos quatro modelos usando a técnica de regressão linear, de maneira a mensurar os fatores explicativos da ativação da representação de gênero.

As variáveis independentes são os fenômenos que podem explicar a ativação de gênero na burocracia. Com base no questionário *survey* aplicado, enumeramos abaixo as variáveis independentes dos modelos:

- Identidade feminista;
- Participação em redes e coletivos de mulheres;
- Atuação em movimentos sociais, sindicatos ou partidos;
- Histórico de discriminação de gênero;
- Ambiente de trabalho;
- Experiência em ocupação de cargos;
- Realização de capacitações em estudos feministas;
- Identidade pessoal;
- Cor;
- Renda;
- Idade;
- Estado civil;

De outro lado, as variáveis dependentes expressam os resultados de interesse quanto a atitudes das servidoras que expressam padrões ativos de representação de gênero no interior da burocracia do governo federal. As variáveis dependentes dos modelos espelham a hipótese de que ao adotar determinadas atitudes, as mulheres expressam padrões ativos de ação que retratam a representação de gênero no interior da burocracia. As variáveis dependentes são:

- As mulheres servidoras públicas têm atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes;
- As servidoras públicas tomam ações para reduzir as desigualdades por meio de políticas públicas;
- As servidoras públicas priorizam pautas feministas na gestão de pessoas no setor público;
- As servidoras priorizam mais pautas para políticas para mulheres.

A primeira variável dependente refletirá um primeiro modelo de regressão linear tomando como hipótese de que a ativação da representação depende das mulheres adotarem mais atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes. Esta variável representa a somatória de respostas positivas das respondentes do questionário no que tange a um conjunto determinado de atitudes pró-igualdade. O mesmo procedimento foi realizado com a segunda variável dependente, gerando o segundo modelo. A somatória de ações adotadas pelas mulheres para reduzir as desigualdades em políticas públicas, considerando sua experiência prática na gestão, foi considerada como variável dependente. Em terceiro lugar, o número de pautas que as mulheres priorizam na gestão de pessoas do setor público compõem a terceira variável dependente. Por fim, o número de pautas priorizadas pelas servidoras para políticas para mulheres, compõem a quarta variável dependente.

Os quatro modelos de regressão linear nos permitem identificar os fatores estatisticamente significantes para a amostra da pesquisa, possibilitando inferir que variáveis explicam os resultados de interesse. Consideramos que as variáveis dependentes refletem padrões de ação prática considerando questões internas à gestão e da implementação de políticas públicas. Refletindo padrões de ação prática, os modelos econométricos apresentados permitem entender quais fatores (variáveis independentes) impactam nas atitudes práticas que são *proxies* da ativação da representação de gênero.

Regressão- número de atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes

Neste primeiro modelo, tomamos como variável dependente o número de atitudes pró-igualdade de gênero apontadas pelas servidoras no questionário. A hipótese aqui embutida é que em função das variáveis independentes do estudo, as servidoras tendem a ter mais atitudes pró-igualdade na gestão de equipes, internamente à administração pública. O resultado obtido é apresentado conforme os dados abaixo.

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
Número de atitudes pró-igualdade de gênero	3,95	3,063	255

Você se considera feminista?	,84	,364	255
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	1,39	,571	255
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,16	,368	255
Identidade pessoal	3,13	2,611	255
Renda classificada	4,13	1,491	255
Qual sua idade?	42,76	7,540	255
Qual seu estado civil?	1,96	,577	255
Qual sua cor?	2,02	,536	255
Histórico de discriminação de gênero	- ,02318 65	,93117299	255
Ambiente de trabalho	5,07	2,268	255
Experiência em ocupação de cargos	1,95	1,665	255
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,54	,499	255

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,568 ^a	,323	,289	2,582

a. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	769,302	12	64,109	9,618	,000 ^b
	Resíduo	1613,035	242	6,665		
	Total	2382,337	254			

a. Variável Dependente: Número de atitudes pró-igualdade de gênero

b. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, E cargos, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou col classificada

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Tolerância	VIF
1	(Constante)	-1,760	1,365		-1,289	,199		
	Você se considera feminista?	,442	,476	,053	,928	,355	,872	1,147
	Participa de redes ou coletivos de mulheres?	,481	,310	,090	1,551	,122	,838	1,193
	Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,621	,464	,075	1,339	,182	,900	1,111
	Identidade pessoal	-,002	,065	-,002	-,037	,970	,925	1,082
	Renda classificada	-,022	,120	-,011	-,187	,852	,826	1,210
	Qual sua idade?	,026	,023	,064	1,143	,254	,879	1,138
	Qual seu estado civil?	,166	,294	,031	,565	,572	,911	1,098

Qual sua cor?	,312	,308	,055	1,011	,313	,961	1,041
Histórico de discriminação de gênero	-,900	,182	-,274	-4,944	,000	,914	1,094
Ambiente de trabalho	,188	,073	,139	2,569	,011	,953	1,049
Experiência em ocupação de cargos	,364	,106	,198	3,426	,001	,839	1,192
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	1,679	,351	,274	4,785	,000	,855	1,170

a. Variável Dependente: incidência de atitudes pró-igualdade de gênero em gestão de equipes

As variáveis dependentes: afirmar ser feminista, participar de redes e coletivos, identidade pessoal, renda, cor, idade, identidade pessoal não são significantes. Ou seja, diferenças com relação a estas variáveis não explicam as diferenças nas médias do número de atitudes pró-igualdade de gênero.

O modelo resulta que realizar cursos e seminários amplia 1,679 vezes a probabilidade de as servidoras terem atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes. A capacitação sobre estudos feministas foi o fato que mais impactou no aumento do comportamento pró-igualdade de gênero entre as servidoras públicas.

Outros fatores que mostraram ter alta relação com a probabilidade de as burocratas terem atitudes e comportamentos pró-igualdade de gênero são o ambiente de trabalho e a experiência em ocupação de cargos. A experiência pregressa dessas mulheres ocupando cargos de gestão aumenta a probabilidade das mulheres terem mais atitudes pró-igualdade de gênero na gestão de equipes em 36%.

O histórico de discriminação revelou ter impacto significativamente estatístico e negativo na probabilidade de as mulheres apresentarem comportamentos pró-igualdade de gênero. Aqui temos um ponto para pesquisa futura, uma vez que o resultado revela que o histórico de discriminação de gênero de mulheres servidoras, conforme a amostra, reduzem em 90% a probabilidade de elas terem mais atitudes pró-igualdade de gênero na administração de equipes. O resultado é contraintuitivo e sugere hipóteses adicionais, uma vez que o histórico de discriminação dentro da administração diminuem a probabilidade de mulheres terem atitudes pró-igualdade.

O modelo da regressão explicou 56% da variação, conforme teste ANOVA.

Regressão- ações para redução das desigualdades por meio de políticas públicas

Este segundo modelo de regressão toma como variável dependente as ações que as servidoras realizaram para reduzir desigualdades por meio de políticas públicas. Ou seja, o número de ações que elas relatam terem realizado em sua experiência profissional na burocracia do governo federal.

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
Ações para a redução de desigualdades	1,07	1,779	254
Você se considera feminista?	,84	,365	254
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	1,39	,571	254
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,16	,369	254
Identidade pessoal	3,12	2,605	254
Renda classificada	4,13	1,494	254
Qual sua idade?	42,67	7,412	254
Qual seu estado civil?	1,95	,574	254
Qual sua cor?	2,02	,533	254
Histórico de discriminação de gênero	-,0267975	,93122079	254
Ambiente de trabalho	5,07	2,272	254
Experiência em ocupação de cargos	1,95	1,667	254

Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,54	,499	254
---	-----	------	-----

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,470 ^a	,221	,182	1,609

a. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Experiência em ocupação de cargos, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres?, Renda classificada

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	176,773	12	14,731	5,690	,000 ^b
	Resíduo	623,951	241	2,589		
	Total	800,724	253			

a. Variável Dependente: ações para a redução de desigualdades por meio de políticas públicas

b. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Experiência em ocupação de cargos, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres? Renda classificada

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados	Coef. padron.	t	Sig.	Estadísticas de colinearidade
	B	Beta			Tolerância VIF
	Erro				
	Erro				

1	(Constante)	,025	,855		,029	,977		
	Você se considera feminista?	,142	,297	,029	,476	,634	,869	1,151
	Participa de redes ou coletivos de mulheres?	,448	,193	,144	2,319	,021	,839	1,192
	Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,863	,289	,179	2,981	,003	,899	1,113
	Identidade pessoal	,008	,040	,012	,200	,841	,925	1,081
	Renda classificada	,017	,074	,014	,227	,821	,826	1,210
	Qual sua idade?	-,008	,014	-,035	-,574	,566	,892	1,120
	Qual seu estado civil?	,183	,184	,059	,991	,323	,913	1,095
	Qual sua cor?	-,059	,194	-,018	-,305	,760	,958	1,043
	Histórico de discriminação de gênero	-,250	,114	-,131	-2,199	,029	,914	1,094
	Ambiente de trabalho	-,028	,046	-,036	-,616	,539	,952	1,050
	Experiência em ocupação de cargos	1,101	,066	-,095	-1,530	,027	,838	1,193
	Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,955	,219	,268	4,359	,000	,856	1,168

a. Variável Dependente: ações para a redução de desigualdades por meio de políticas públicas

O modelo apresentado resulta significativa, explicando 47% da variação estimada da amostra. Os resultados indicam que a realização de capacitação em estudos feministas amplia 95% a probabilidade de servidoras realizarem ações para reduzir desigualdades, incidindo diretamente no desenho e em processos típicos da implementação de políticas públicas. A atuação em movimentos sociais, associações e sindicatos amplia em 86% a probabilidade de mulheres servidoras realizarem ações para reduzir desigualdades. A experiência pregressa das mulheres representadas na amostra amplia 1,01 vezes a probabilidade de elas realizarem ações para redução de desigualdades. Por fim, a participação em redes e coletivos de mulheres amplia em 44,8% a probabilidade de as mulheres servidoras realizarem ações para redução das desigualdades. Estas variáveis são significativas para a amostra, explicando a variação estimada.

Regressão- prioridade de agendas feministas na gestão de pessoas do setor público

O terceiro modelo interroga o quanto estas servidoras priorizam as agendas feministas na gestão de pessoas do setor público. A priorização de agendas feministas é um preditor da ativação da representação burocrática de gênero, uma vez que a gestão de pessoas é fundamental na estruturação das desigualdades internas à administração pública. Os resultados estão expostos conforme as tabelas abaixo:

Estadística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
Prioridade de agendas na gestão de pessoas do setor público	4,0063	1,20051	255
Você se considera feminista?	,84	,364	255
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	1,39	,571	255
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,16	,368	255
Identidade pessoal	3,13	2,611	255

Renda classificada	4,13	1,491	255
Qual sua idade?	42,76	7,540	255
Qual seu estado civil?	1,96	,577	255
Qual sua cor?	2,02	,536	255
Histórico de discriminação de gênero	-,0231865	,93117299	255
Ambiente de trabalho	5,07	2,268	255
Experiência em ocupação de cargos	1,95	1,665	255
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,54	,499	255

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,375 ^a	,141	,098	1,14021

a. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Experiência em ocupação de cargos, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres?, Renda classificada

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	51,453	12	4,288	3,298	,000 ^b
Resíduo	314,617	242	1,300		
Total	366,070	254			

a. Variável Dependente: Prioridade de agendas na gestão de pessoas do setor público

b. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Experiência em ocupação de cargos, Histórico de discriminação de gênero, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres?, Renda classificada

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coef. padron.	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro	Beta			Tolerância a.	VIF
1 (Constante)	3,703	,603		6,141	,000		
Você se considera feminista?	,618	,210	,187	2,938	,004	,872	1,147
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	,273	,137	,130	1,997	,047	,838	1,193
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	-,035	,205	-,011	-,173	,863	,900	1,111
Identidade pessoal	-,025	,028	-,054	-,879	,380	,925	1,082
Renda classificada	-,032	,053	-,040	-,603	,547	,826	1,210
Qual sua idade?	,004	,010	,027	,430	,668	,879	1,138
Qual seu estado civil?	-,196	,130	-,094	-1,508	,133	,911	1,098
Qual sua cor?	,146	,136	,065	1,068	,287	,961	1,041
Histórico de discriminação de gênero	-,243	,080	-,189	-3,026	,003	,914	1,094
Ambiente de trabalho	-,064	,032	-,122	-1,994	,047	,953	1,049

Experiência em ocupação de cargos	-,069	,047	-,095	-1,464	,144	,839	1,192
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,944	,155	-,018	-,283	,048	,855	1,170

a. Variável Dependente: prioridade de agendas feministas na gestão de pessoas do setor público

Mais uma vez a capacitação em estudos feministas foi o fator de maior relevância. A capacitação em estudos feministas amplia em 94,4% a probabilidade de servidoras priorizarem agendas feministas na gestão de pessoas. Neste terceiro modelo, um fator novo surge. A identidade feminista das mulheres servidoras aumenta a probabilidade delas priorizarem agendas feministas na gestão de pessoas em 61,8% da amostra. Estes dois fatores, em conjunto, espelham mecanismos que ativam a representação de gênero no interior do aparelho burocrático do governo federal.

Contra-intuitivamente, o histórico de discriminação de gênero das mulheres servidoras, assim como o ambiente de trabalho têm um impacto negativo no número de pautas feministas que estas mulheres priorizam na gestão de pessoas. O histórico de discriminação de gênero destas mulheres servidoras as desmotivam a priorizar pautas feministas na gestão de pessoas, reduzindo a probabilidade delas priorizarem estas pautas em 24,1%. Da mesma forma, o ambiente de trabalho foi significativamente estatístico, embora apresente um baixo impacto, para reduzir a priorização de pautas feministas na gestão de pessoas. O ambiente de trabalho reduz em 6% a probabilidade de as mulheres representadas na amostra priorizarem pautas feministas na gestão de pessoas.

Este resultado demanda estudos futuros. Uma hipótese que podemos formular é que mulheres que experienciaram a discriminação de gênero e estavam em ambientes de trabalho adversos são menos motivadas a adotarem pautas feministas. O modelo explica 37% da variação estimada e é estatisticamente significativo.

Regressão- número de pautas de políticas para mulheres que as servidoras consideram prioritárias

Por fim, o quarto modelo estatístico reflete uma outra hipótese de ativação da representação de gênero no interior da burocracia. Mulheres servidoras que priorizem mais pautas de políticas para mulheres indicam uma ativação da burocracia. Da mesma forma que os modelos anteriores, o número de pautas priorizadas pelas mulheres servidoras foi computado de maneira a representar uma proxy da ação prática das mulheres no campo das políticas públicas. O modelo explica 36% da variação estimada e é estatisticamente significativo.

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
Número de pautas que as mulheres se engajam	8,09	3,123	254
Você se considera feminista?	,85	,361	254
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	1,39	,571	254
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	,16	,369	254
Identidade pessoal	3,14	2,613	254
Renda classificada	4,14	1,488	254
Qual sua idade?	42,80	7,530	254
Qual seu estado civil?	1,96	,578	254
Qual sua cor?	2,02	,537	254
Histórico de discriminação de gênero	-,0299755	,92666655	254
Ambiente de trabalho	5,06	2,269	254
Experiência em ocupação de cargos	1,94	1,664	254
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,54	,499	254

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,346 ^a	,120	,076	3,002

a. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Histórico de discriminação de gênero, Experiência em ocupação de cargos, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres?, Renda classificada

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	295,022	12	24,585	2,728	,002 ^b
Resíduo	2171,896	241	9,012		
Total	2466,917	253			

a. **Variável Dependente: número de pautas de políticas para mulheres que as mulheres consideram prioritárias**

b. Preditores: (Constante), Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas, Qual seu estado civil?, Ambiente de trabalho, Identidade pessoal, Qual sua cor?, Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?, Histórico de discriminação de gênero, Experiência em ocupação de cargos, Qual sua idade?, Você se considera feminista?, Participa de redes ou coletivos de mulheres?, Renda classificada

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coef. padron.	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Erro				Beta	Tolerância
1 (Constante)	6,412	1,601		4,006	,000		

Você se considera feminista?	1,369	,559	,158	2,451	,015	,875	1,143
Participa de redes ou coletivos de mulheres?	1,336	,360	,061	,931	,043	,840	1,191
Você atua em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações?	-,054	,540	-,006	-,101	,920	,900	1,111
Identidade pessoal	-,120	,075	-,100	-1,597	,111	,925	1,081
Renda classificada	-,207	,140	-,099	-1,485	,139	,825	1,212
Qual sua idade?	,030	,027	,071	1,104	,270	,879	1,138
Qual seu estado civil?	,232	,342	,043	,677	,499	,910	1,098
Qual sua cor?	-,358	,359	-,061	-,997	,320	,960	1,041
Histórico de discriminação de gênero	-,197	,212	-,059	-,930	,353	,920	1,087
Ambiente de trabalho	,065	,085	,047	,759	,449	,953	1,049
Experiência em ocupação de cargos	-,252	,124	-,134	-2,030	,043	,834	1,199
Você já realizou cursos ou seminários relacionados a estudos feministas	,841	,408	,134	2,061	,040	,858	1,165

a. Variável Dependente: número de pautas de políticas para mulheres que as mulheres consideram prioritárias

O modelo resulta que a identidade feminista amplia 1,369 vezes a probabilidade de mulheres servidoras priorizarem pautas de políticas para mulheres. A realização de cursos ou seminários relacionados a estudos feministas amplifica 84,1% a probabilidade de as mulheres priorizarem mais pautas de políticas para mulheres.

Aqui temos um outro resultado contraintuitivo. As mulheres servidoras que tiveram uma experiência anterior de ocupação de cargo na administração pública federal têm a probabilidade reduzida em 25,2% de priorizarem pautas de políticas para mulheres. Sugerimos a hipótese adicional que a experiência na ocupação de cargos gera especialização temática entre estas mulheres, reduzindo sua atenção a pautas mais específicas de políticas para mulheres. Uma outra hipótese é que a experiência em ocupação de cargos em contextos cuja presença de homens é dominante nos espaços de poder da burocracia federal possa desencadear o processo de "tokenização" (KANTER, 1977), explorado anteriormente. As mulheres, como minoria, podem se "aculturar" à cultura dominante machista e racista. Este é um ponto de pesquisa futura uma vez que os dados coletados aqui não permitem esse tipo de inferência.

Constatamos com os quatro modelos de regressão linear alguns pontos adicionais. Primeiro, as diferenças de raça/cor das mulheres servidoras não explicam as diferenças com relação às ações práticas que ativam a representação burocrática de gênero. Não foi possível, no enfoque quantitativo desta pesquisa, identificar eventuais diferenças de padrões de ação explicados pela variável cor das mulheres servidoras. Renda, idade e estado civil não explicam as diferenças com relação aos padrões de ação que ativam a representação burocrática de gênero. No que diz respeito à variável renda, como tratamos de mulheres das carreiras do núcleo de gestão da administração pública federal, as diferenças de renda não são significantes para explicar os resultados. A idade não explica as diferenças e o estado civil não tem impacto na explicação dos padrões de ação que ativam a representação de gênero na burocracia federal.

Os resultados aqui apresentados são consistentes com elementos da teoria, possibilitando identificar que a capacitação e conhecimento em estudos de gênero, identidades feministas, participação em redes e coletivos, participação em movimentos sociais, partidos, sindicatos ou outras associações são elementos que explicam a ativação da representação de gênero no interior da burocracia federal. Estes elementos criam padrões de ação que refletem uma representatividade ativa na dimensão de priorização de ideias e atitudes que amplificam símbolos, perspectivas e orientações substantivas do feminismo nos

processos de gestão, no interior da administração pública, e no processo de desenho e implementação de políticas públicas.

Transitando da Representação Passiva para Ativa

Os resultados das regressões lineares das variáveis dependentes da pesquisa de *survey* conversam diretamente com os relatos das servidoras durante as entrevistas. A regressão linear fatorial da pesquisa de *survey*, em combinação com a análise das entrevistas, confirma a hipótese de que **a capacitação em estudos de gênero e feministas contribuem para ativar a representação burocrática de gênero.**

Confirmou-se o pressuposto desta pesquisa que a identidade se torna mais saliente quando as servidoras têm maior consciência das desigualdades de gênero que oprimem e submetem as mulheres a uma hierarquia inferior em suas relações pessoais e profissionais e que as impedem de ter autonomia econômica e política. **A saliência da identidade é potencializada quando as mulheres participam de redes e coletivos de mulheres e têm maior conhecimento sobre estudos de gênero**, os quais impactam na formação de ideias, reconhecimento de problemas e proposição de soluções para enfrentar opressões de gênero e raça.

A regressão linear da *survey* demonstrou que a capacitação por meio de cursos e seminários relacionados a estudos de gênero e feminismos foi o fator que apresentou maior impacto com a ativação da representação de gênero na burocracia na maior parte das servidoras. A *survey* indicou que, em menor grau, a participação em redes de mulheres, a experiência em cargos comissionados e a identidade “feminista” também aumentam a probabilidade de representação ativa de gênero na burocracia.

As narrativas biográficas das seis servidoras entrevistadas nos permitiram confirmar que o *background* de formação e capacitação em estudos de gênero e feminismos foi o fator que colaborou para o reconhecimento de desigualdades de gênero e raça e que as motivaram a ativar seu papel de representação de gênero na burocracia. Os cursos realizados colaboraram também para a inserção delas em diversas redes de mulheres. Algumas delas também afirmaram ter passado a se autodeclarar feministas somente após terem tido acesso a conhecimentos de estudos de gênero e pautas feministas, seja por meio de cursos, seja por meio de outros canais de informações como redes sociais, podcasts e literatura feminista.

O momento que as servidoras tiveram acesso aos estudos de gênero e feminismos tem relação com suas motivações para atuar nas políticas públicas e influenciou suas trajetórias profissionais no serviço público:

1. **Já se reconheciam como representantes de mulheres na burocracia antes de entrar no serviço público (Bel e Clarice):** já se reconheciam feministas, escolheram suas carreiras com o fim de atuar pela transformação da situação de desigualdades de gênero e raça dentro do Estado. Atuaram em pesquisas e políticas feministas na universidade. A crença nas políticas públicas como forma de buscar a equidade de gênero, de buscar justiça social, de lutar por dignidade humana e combater o racismo foi a principal motivação para elas entrarem no serviço público. Têm um *background* de famílias atuantes politicamente no espectro partidário considerado de esquerda no Brasil. Ambas escolheram a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental dada a possibilidade de atuar em diversas áreas e com formulação de políticas.

Clarice decidiu pela carreira no serviço público com o firme propósito de atuar nas políticas de prevenção a situações de injustiça:

“É um sentimento de justiça que me move. (..) E a gente tem o direito de ter dignidade na vida, de ser respeitada. Então eu acho que é esse sentimento que me move, de não aceitar migalhas enquanto mulher, enquanto cidadã, enquanto servidora pública e não achar que as mulheres devam aceitar migalhas. Que a gente tem que ser, no mínimo, respeitadas para a gente construir nossa vida em um Estado que seja construído pelas mulheres, para as mulheres e com as mulheres” (Clarice).

Bel também vê sua atuação na burocracia do Estado como uma forma de mudar a realidade das populações minorizadas no país:

“A justiça social me move. O que é justiça social? Para quem você vai trabalhar? Políticas com foco nas mulheres, nas mulheres negras, sobretudo, ou na população negra, pobre e periférica, é a justiça social encarnada. As trabalhadoras domésticas são essa agenda encarnada” (Bel).

2. **Se reconheceram como representantes de mulheres na burocracia após a entrada no serviço público (Luíza, Sandra, Adriana, Alice):** escolheram o serviço como carreira devido a suas formações acadêmicas - advocacia, planejamento urbano, administração pública, economista. Se viram como representantes de

mulheres após obterem maior conhecimento sobre estudos de gênero, em especial nos temas relacionados a liderança de mulheres e conscientização e combate a discriminação por meio de cursos e rede social e outras leituras. As carreiras escolhidas têm mais relação com os temas que queriam trabalhar: advocacia geral da união, programas de infraestrutura e planejamento urbano, planejamento e orçamento, e políticas públicas de energia.

Muitas tiveram a decisão de realizar cursos relacionados à liderança de mulheres por sentirem dificuldades de se promover na carreira pública. Por perceberem que os homens de mesmo nível educacional, ou até inferior, e carreiras, sempre eram convidados para cargos de relevância e tomada de decisão. Outras sentiram que o momento de retrocesso de gênero na administração direta do poder executivo ameaça seus direitos e de outras mulheres e quiseram entender melhor a realidade.

Luiza participou de um programa para lideranças negras, promovido por uma organização não governamental, que não só abriu sua cabeça para as oportunidades de agência dela como servidora no campo de planejamento e orçamento para promover a igualdade racial, como abriu novas redes com mulheres do movimento negro que a possibilita fazer articulações e ter apoio técnico para o enfrentamento às desigualdades de gênero e raça na sua atuação burocrática: “E acho que o adensamento da visão, da lente, ela vem muito do que o programa para lideranças negras me proporcionou”.

O aumento da produção de conteúdo on line sobre machismos, violências contra as mulheres e assédio sexual e moral foi relevante para aumentar a curiosidade e o interesse por estudar mais sobre pautas feministas. Alice não se via como uma burocrata que pudesse ter uma postura de representação mais ativa: “Quando eu entrei no serviço público, não tinha essa intenção, foi mais recente mesmo. Foi a partir do crescimento das pautas feministas nas redes, que comecei a ter mais informações”.

A ampliação do conhecimento feminista provocou a tomada de consciência sobre as discriminações vivenciadas por elas e outras mulheres. E com isso, passaram a se reconhecer como agentes públicas capazes de transformar atitudes na gestão pública e lutar pelo combate às desigualdades por meio de sua atuação na política pública.

Os modelos de regressão linear indicaram que a **ocupação em cargo comissionado e o ambiente de trabalho** tem relação com a ativação da representação de gênero na atuação em gestão de equipes e nas ações para redução das desigualdades. As narrativas biográficas demonstram que algumas mulheres, mesmo tendo muita vontade de provocar mudanças por

meio de seu trabalho na administração, tiveram sua atuação limitada por estarem fora de cargos comissionados e por estarem sob um governo ultraconservador, declaradamente contra às pautas feministas. A resistência de várias mulheres na burocracia durante esse período demonstra que o comportamento de representação é ativado quando a saliência da identidade é forte, mesmo com baixo poder discricionário.

A saliência da identidade e algum grau de poder discricionário são as duas condicionantes trazidas por Meier (2019) para a representação ativa na burocracia. As entrevistas na modalidade narrativas biográficas trouxeram aprofundamento sobre o processo de politização das servidoras, aproveitando as possibilidades de uso do seu poder discricionário na administração, mesmo sem estar em cargo comissionado, para atuar pela igualdade de gênero e raça. No período de retrocesso democrático e alta rejeição a pautas de gênero no governo federal brasileiro de 2016 a 2022, elas foram proativas na resistência ao desmonte de políticas públicas ao buscarem oportunidades de inserir a perspectiva de gênero no trabalho de gestão ou de trazerem luz para o debate sobre a igualdade.

Das seis servidoras, duas (Sandra e Adriana) estavam atuando em cargo comissionado do alto escalão do governo Bolsonaro. Elas não demonstraram concordância com a visão conservadora quanto às políticas de gênero adotadas no governo. Entendem que estão no serviço público para atuar de forma mais “neutra” sem se posicionarem em relação a partidos e entendem suas posições nos altos cargos comissionados como promoção na carreira pública e reconhecimento de sua competência e trabalho. Elas são atuantes no incentivo a mais mulheres em cargos em comissão e na forte atuação em rede e alianças como forma de unir mulheres líderes.

As servidoras Sandra e Adriana tinham poder discricionário mais alto pelo fato de estarem em posição de chefia na alta burocracia do governo federal, e talvez por isso estavam mais expostas. Elas entendiam que a atuação delas por mais mulheres na liderança deu visibilidade para a pauta dentro de suas organizações pelo fato de elas estarem em alto cargo comissionado. Mas elas demonstraram estarem impedidas de agir com maior liberdade em seus cargos, pois o ambiente de ataque a pautas de gênero e igualdade racial do governo Bolsonaro não permitia ações mais estruturantes, como indicadores de gênero e raça no orçamento e estruturação de equipes técnicas com conhecimento sólido para atuar com transversalidade de gênero na política, por exemplo. Adriana, por exemplo, relatou ter solicitado indicadores de gênero para a política de energia, mas faltou capacidades, ou seja,

servidoras e servidores que entendem de metodologias e de políticas para igualdade de gênero em seus setores, e ela não poderia contratar.

Talvez também pela posição de estar em cargos de chefia em um governo de oposição a pautas feministas, as servidoras Sandra e Adriana relataram adotar um comportamento mais colaborativo com os homens de suas organizações para conseguirem atingir seus objetivos de luta pela igualdade de gênero de forma “leve e dialógica”, sem confronto.

Ambas relataram haver comitê de gênero em suas organizações, porém eles funcionavam mais como locus de troca de experiências e de atividades de motivação pessoal e laboral para as mulheres do que como espaço de reivindicação por pautas feministas como combate a assédio ou inclusão da perspectiva de gênero na política.

As outras quatro entrevistadas (Luiza, Bel, Clarice e Alice), apesar de já terem tido cargo comissionado na média burocracia (níveis 4 e 5) nos governos anteriores, não estavam atuando em cargos de liderança no governo Bolsonaro. Deixaram claro seu não alinhamento ideológico com o governo Bolsonaro e apresentaram preocupações com as ameaças a direitos conquistados, com os desmontes institucionais das políticas para igualdade de gênero e racial e com os cortes drásticos de recursos orçamentários para políticas sociais. O comportamento delas para igualdade de gênero se dá de forma mais incisiva no combate aos retrocessos de gênero e raça das políticas adotadas pelo governo federal desde 2016 - iniciando no governo Temer e continuando mais fortemente no governo Bolsonaro. Elas relatam lutar por dentro do Estado, da forma que conseguem, e também por fora em redes informais, por maior igualdade de gênero e raça por meio de ação coletiva e pela inclusão da perspectiva de gênero de forma transversal no orçamento, nas políticas econômicas, nas políticas urbanas, sociais, do trabalho, entendendo a raça como primeiro fator de desigualdade no Brasil antes de gênero.

Porém o fato de não terem cargo comissionado requer delas um alto grau de malabarismos, de *advocacy*, e de articulação entre colegas. Elas procuraram estar em equipes que tinham a mesma visão de contraponto aos desmontes das políticas sociais e aos ataques às pautas feministas para inserirem a perspectiva de gênero nos seus processos de gestão e de políticas, sem chamar muita atenção. Alice conseguiu junto com seu time formado por mulheres inserir indicadores de gênero (mulher e população LGBTQIA +) e raça na construção dos documentos dos Objetivos de Desenvolvimento Urbano Sustentável - ODUS, que são base para a construção da política nacional. Ela atribui esse feito ao fato de o governo Bolsonaro não tinha interesse na política urbana:

“Eu acho que dentro do MDR a gente conseguiu justamente porque a pauta urbana foi reduzida, foi enfraquecida institucionalmente. Então ninguém estava olhando. Ao mesmo tempo que foi ruim, foi bom porque a gente não tinha apoio institucional, nunca teve.

Mas também a gente podia fazer o que a gente quisesse e o que a gente entendia que era importante. E a gente considerou que era importante inserir as pautas das populações minorizadas. Então a gente incorporou isso mesmo na política e nas nossas ações diárias, no governo. E pra mim só tem essa explicação porque realmente a nossa política, felizmente e infelizmente, ela não tem visibilidade nesse governo” (Alice).

Luiza entende que o fato de não estar em cargo comissionado no governo Bolsonaro, um governo com crenças políticas contrárias às políticas de igualdade de gênero e raça, a deu mais liberdade para agir e para dar opiniões. Luiza conseguiu se projetar em nível nacional participando de webinars, entrevistas, eventos internacionais e artigos em jornais falando sobre a relevância de se considerar indicadores de equidade de gênero e raça na composição do orçamento federal e se posicionando a favor de ações afirmativas. Não ter cargo comissionado não permitiu que Luiza tomasse decisões que pudessem reduzir o racismo estrutural e as desigualdades na burocracia e na oferta de políticas públicas, mas ela conseguiu aproveitar sua margem discricionária como servidora da carreira de Analista de Planejamento e Orçamento, uma carreira estratégica, para atuar:

“E eu consigo conversar com os prefeitos sobre o assunto (equidade de gênero e raça no orçamento). Consigo fazer cartilhas sobre o assunto e costurar com outras pessoas e eventos sobre o assunto. Para esse cenário de terra arrasada na política pública, eu consegui um feito que eu acho que é de me sentir satisfeita com o trabalho, de conseguir ver as entregas acontecendo, de conseguir conversar publicamente sobre o assunto, né?” (Luiza).

A atuação em pesquisa foi outro recurso encontrado pelas servidoras para fazer o enfrentamento do ataque às políticas de combate às desigualdades de gênero e raça no governo Bolsonaro. Clarice foi trabalhar numa instituição de pesquisa do governo com um grupo de mulheres também feministas para registrar os desmontes realizados nas políticas públicas para mulheres no ministério. Os estudos de Clarice e sua equipe também tiveram projeção pública nacional e foram objeto de colunas e entrevistas em sites eletrônicos. Clarice sente a tristeza de não estar atuando mais fortemente na gestão e não ter capacidade de decisão para reverter o quadro de retrocesso institucional brasileiro no que diz respeito às políticas sociais e de equidade de gênero e raça, mas sabe que o espaço de discricionariedade que ela encontrou pode fazer diferença:

“Estamos num momento muito difícil (governo Bolsonaro), de desmonte das políticas para as mulheres. Eu vejo esse momento em que eu posso ter elementos a mais, justamente pelo meu trabalho, para compreender a profundidade desse desmonte, o que me dá uma consciência maior da dificuldade desse momento de desdemocratização. E também me causa uma tristeza, porque eu estou registrando o desmonte de políticas que eu ajudei a construir ali no início da segunda década do século XXI” (Clarice).

A forma que Bel encontrou de fazer resistência foi de se preparar para um futuro governo mais progressista e tomou a decisão de sair em licença para o doutorado para pesquisar sobre políticas públicas com impacto para reverter a situação de injustiça social para as mulheres no trabalho doméstico no Brasil.

“(..) as trabalhadoras domésticas são um concentrado tanto das exclusões como das opressões que vivem as classes populares no Brasil. Elas estão na base da classe trabalhadora. Elas são na sua maioria mulheres negras e moram na periferia. Ou seja, tem a questão do transporte, da violência urbana, da falta de acesso a políticas públicas . E são muitas, milhares, milhões. Então, se você pensa em políticas públicas para esse grupo, o efeito de melhoria na família levanta pirâmide!” (Bel).

O cargo comissionado na média e alta burocracia permite que as mulheres tenham maior percepção de poder e aumenta seu espaço de discricionariedade para atuar pela igualdade de gênero e raça em governos democráticos e progressistas. Quando o governo da situação se posiciona abertamente contrário a pautas de igualdade, as mulheres em cargos comissionados procuram ser mais discretas em sua atuação e concentram suas pautas no empoderamento *light* de mulheres, em que a pauta principal é a agenda por mais mulheres no poder. Mesmo a disputa por maior espaço das mulheres no poder é feita sem enfrentamento, sem falar em ações afirmativas. A conquista de habilidades e capacidades para atuar em liderança é a principal forma que as mulheres encontram de apoiar outras mulheres em seus setores, ou seja, o mérito das mulheres, é a diretriz que guia os argumentos da visão liberal de empoderamento.

Mesmo não estando em cargos comissionados, a experiência em cargos comissionados em governos anteriores permite que as mulheres tenham mais conhecimento dos espaços possíveis de autonomia. E por meio de redes informais elas buscam aumentar sua capacidade de influenciar. Uma das estratégias encontradas pelas servidoras de posicionamento mais “à esquerda” para aumentar seu poder discricionário em um governo de extrema direita, foi buscar estar em equipes de pessoas contrárias à visão conservadora

liberal de gestão. Estar em equipes de pessoas aliadas à visão progressista, em especial acompanhadas de mulheres, favorecem a ativação da representação de gênero e raça.

Por outro lado, a regressão linear das variáveis indicou que o histórico de **discriminação de gênero e raça impacta negativamente na ativação da representação de gênero**. Esse dado comprova que os atos de subjugação e de inferiorização de uma pessoa devido ao seu gênero e/ou raça retiram a humanidade, a auto-estima e a capacidade de agir. Atos discriminatórios, assédio sexual e moral são violências que visam apagar as mulheres como sujeitos políticos.

As narrativas biográficas mostram que, quando Bel e Clarice passaram por experiências de violências psicológicas (assédio moral e racismo) causadas por uma outra mulher, elas tiveram reações parecidas de abandono e de descrença no feminismo. Ambas não quiseram mais trabalhar na pasta de políticas para mulheres. E Bel, por muitos anos, rejeitou a identidade feminista.

Mathieu (2021), em *A Anatomia Política*, descreve situações em que mulheres são subjugadas, e muitas vezes têm consciência e outras não. Quando não há consciência, não se pode afirmar que elas consentem a dominação. Alguns aspectos estão presentes na consciência e no inconsciente da pessoa dominada: a culpabilização, o desconhecimento das regras não ditas, e o desconhecimento do funcionamento real da sociedade.

Os efeitos do ato de dominação age na subjetividade e pode ter implicações psíquicas importantes para a não agência das mulheres.

Considerações Finais

As entrevistas na modalidade narrativa biográfica nos permitiu identificar a experiência social de ser mulher na média e alta burocracia do poder executivo federal do Brasil. Mulheres de diferentes perfis, ambições, motivações, formações e carreiras públicas passam por experiências coletivas de discriminação, assédio, barreiras para serem promovidas a cargos comissionados.

Ao mesmo tempo, as burocratas demonstram propósitos claros de agir sobre a realidade e transformar a situação de desigualdades por meio do trabalho no serviço público. As motivações das servidoras para entrar no serviço público são diversas, mas têm em comum o desejo de resolver problemas públicos. E o sentimento de realização pública das servidoras é maior quando o ambiente favorece a ativação da representação de gênero e raça. A maior parte das servidoras relataram sentimento de muita alegria quando trabalham com outras mulheres a favor dos interesses de seu grupo social.

Inserir a perspectiva de gênero e raça no processo de gestão e produção de políticas não deve ser uma tarefa somente das mulheres e das pessoas negras. Mas o compromisso do Estado democrático com a redução das desigualdades sociais passa pela garantia de um corpo burocrático representativo da sociedade. As opiniões e interesses de cada grupo social devem compor os processos de tomada de decisão sobre alocação de recursos e desenhos de políticas públicas.

A presente pesquisa no governo federal do Brasil traz contribuições importantes sobre os fatores que contribuem para ativar a representação burocrática de gênero no setor público:

1- A maior presença (PHILLIPS, 2019) de mulheres em cargos em comissão, massa crítica, na média e alta burocracia contribui para que as burocratas tenham mais agência para inserir a perspectiva de gênero e raça na gestão pública;

2- A participação em redes e coletivos de mulheres fortalece a identidade de grupo social (MEIER, 2019), contribuindo para que mulheres construam atitudes e comportamentos pró-igualdade de gênero no serviço público.

3- A percepção do grau de discricionariedade (MEIER, 2019) e de autonomia para agir em favor de seu grupo social é maior quando as burocratas estão em cargos

comissionados com poder de decisão na média e alta burocracia e é potencializada quando o ambiente é favorável a pautas de igualdade de gênero e raça;

4- O acesso formal a estudos feministas por meio de cursos e programas formativos foi o fator que mais contribuiu para ativar a representação de gênero das burocratas, cujo comportamento mudou para atuar na defesa de ideias e visões de grupo minoritários aos quais representam, sendo fundamental para garantir decisões democráticas (CELIS; MANSUR, 2012; YOUNG, 2002; PHILLIPS, 1995);

Ao perceber um nível razoável de discricionariedade, a/o burocrata que decide assumir seu papel representativo sabe que há riscos inerentes à mudança de comportamento, mas a recompensa para a representação ativa está ligada ao sentimento de identidade da/do burocrata com o seu grupo social. Assumir a posição representativa é defender seus próprios valores, uma motivação intrínseca de grande relevância (MEIER, 2019). Outra recompensa da/do burocrata que decide pela representação ativa é o sentimento de justiça (YOUNG, 2011) quando se consegue contribuir efetivamente para o alcance dos interesses estratégicos e práticos de gênero (MOLYNEUX, 1985).

Os resultados indicam a relevância de fomentar a formação de servidoras para políticas para igualdade de gênero, encorajar a participação em coletivos e redes feministas, promover o ambiente favorável à igualdade de gênero e raça para a decisão de ativar a representação de mulheres gestoras e garantir participação paritária de gênero na média e alta burocracia.

Sardenberg (2009), ao citar Batliwala (1994), afirma que para as mulheres agirem em favor do empoderamento coletivo das mulheres elas precisam ter consciência de que existe uma ideologia legitimada pela sociedade que permite aos homens se manterem no topo da hierarquia do poder tanto no âmbito público como privado. Sardenberg destaca que a condição de subordinação é tão interiorizada que é necessário induzir a demanda por mudança. Segundo Sardenberg, as mulheres precisam ter conhecimento de seus direitos à igualdade, dignidade e justiça para serem convencidas a agir. O conhecimento sobre as estruturas das desigualdades de gênero é essencial para que as mulheres se tornem agentes do empoderamento coletivo, corroborando com o resultado desta pesquisa de que a formação em estudos feministas colabora para a representação de gênero na burocracia.

Outro resultado importante da pesquisa é a importância de que mulheres estejam em cargos comissionados para aumentar o poder individual de fazer negociações e tomar

decisões na burocracia em favor das mudanças em favor do empoderamento coletivo. Os critérios de seleção de servidores públicos para cargos em comissão, portanto, não devem ignorar que grupos sociais específicos da sociedade não estão tendo a mesma facilidade de acesso às instâncias de tomada de decisão do Estado. É pouco democrático quando se verifica que o recrutamento para cargos comissionados na média e alta burocracia resulta em um corpo político e burocrático estatal branco e masculino, e de classe média para alta. Para alterar seus padrões brancos naturalizados de decisão, é preciso reconhecer que as indicações pessoais e políticas para composição do médio e alto escalão governamental resultam na reprodução das desigualdades.

A representação burocrática simbólica de gênero tem relevância para que mulheres na gestão pública se sintam apoiadas e tenham mais chances de buscar aliadas para agir em prol dos interesses das mulheres na gestão e nas políticas públicas. No entanto, o processo de reversão do empoderamento individual para o coletivo, de transição da representação passiva para a ativa precisa ocorrer para que as mudanças das estruturas que subordinam as mulheres se acelerem.

Ser mulher não é garantia de representação burocrática ativa na defesa das causas da igualdade de gênero e raça dentro da estrutura do Estado. Magdalena León (1997) convoca a *Pedagogia do Oprimido* de Paulo Freire, de 1970, para destacar que o empoderamento emancipador somente ocorre se houver reflexão crítica da situação de opressão em que mulheres se encontram. A formação feminista é, portanto, para León (1997), indispensável para uma tomada de consciência e politização das mulheres.

Os modelos de regressão a partir da pesquisa de *survey* em combinação com as narrativas das servidoras entrevistadas confirmaram a hipótese de que ter conhecimento sobre feminismo e políticas para igualdade de gênero influencia a decisão de servidoras de agir em favor da inserção de pautas feministas na agenda de políticas públicas. Para aumentar a frequência de representação burocrática ativa de gênero, é fundamental ter um programa de capacitação em estudos de gênero e feminismos na formação de servidores. A conscientização sobre o lugar de subordinação das mulheres pode encorajar as burocratas em posição de liderança a buscar compreender os problemas coletivos, tanto de interesses práticos quanto estratégicos (MOLYNEUX, 1985), de desigualdades de gênero que precisam entrar na agenda de políticas públicas.

Ao acessar criticamente o seu saber localizado como mulher (HARAWAY, 1995), gestoras públicas podem influenciar o planejamento governamental, a alocação de recursos públicos, o desenho e a implementação de políticas. A perspectiva feminista com visão interseccional permite compreender os interesses práticos que precisam de intervenção imediata e os interesses estratégicos que demandam ações políticas para todas as mulheres, considerando suas diversidades de raça, etnia, geração, sexualidades e capacidades.

A consciência crítica do feminismo emancipatório tem o potencial de combater o discurso de neutralidade da gestão pública, que somente replica as desigualdades. A formação de liderança para mulheres em cargos de médio e alto escalão precisa superar o empoderamento *light*, que age na perspectiva individual, e avançar na perspectiva de empoderamento coletivo para incidir na ativação da representação das mulheres na burocracia. Com conhecimento feminista e fortalecimento da solidariedade entre mulheres, as burocratas em cargos de liderança podem utilizar os recursos disponíveis e seu poder de decisão para se tornar parte da transformação das relações de poder (BATLIWALA, 1994).

Cursos para lideranças de mulheres com uma visão feminista devem ter como objetivo transformar paradigmas relacionados à agenda de políticas públicas para a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, e trazer reflexão sobre o significado original de mudar as relações de poder patriarcais que produzem discriminação e iniquidades (CORNWALL, 2015). Uma estratégia feminista de empoderamento como ação coletiva implica tomar decisões de políticas para mudar as relações de poder estruturais que produzem desigualdade e opressão.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para a relação entre a teoria feminista e o campo da administração pública (BEARFIELD, 2009). Pesquisas e conhecimento produzidos para a formação de gestores públicos com base em estudos feministas colaboram com o conhecimento sobre representação de mulheres nas burocracias públicas, sub-representação de mulheres em agências específicas de governo, assédio sexual no lugar de trabalho, e barreiras para promoção de mulheres (BEARFIELD, 2009).

Os resultados desta pesquisa sustentam que os estudos feministas contribuem para que mulheres de médio e alto escalão no governo federal ativem sua representação de gênero. O conhecimento feminista traz o compromisso de analisar a realidade numa perspectiva de gênero e raça e buscar formas de eliminar a opressão e a dominação contra as mulheres (HARSTOCK, 1987).

Estudos futuros sobre a transição da representação burocrática de gênero passiva para ativa podem explorar porquê o histórico de discriminação de gênero das mulheres servidoras e o ambiente de trabalho têm impacto negativo na priorização de pautas feministas pelas mulheres na gestão de pessoas.

Por fim, nomear as desigualdades de gênero deve estar entre as prioridades das organizações que pretendem promover equidade entre homens e mulheres. Ter conhecimento da construção social dos regimes de gênero é fundamental para que organizações públicas se comprometam com recursos e ações específicas relacionadas ao rompimento da divisão sexual de trabalho, das estruturas hierárquicas generificadas, das relações humanas de opressão e subordinação e da cultura organizacional discriminatória. Com isso, a burocracia tem a possibilidade de fazer gestão, produzir políticas públicas e alocar recursos públicos visando o interesse público de igualdade para todas e todos.

Referências Bibliográficas

- ABBERS, Rebecca Naera. Bureaucratic activism: pursuing environmentalism inside the Brazilian State. In: **Conference of the Latin American Studies Association**, Boston, 2019.
- ALCOFF, Linda. Cultural Feminism versus Post-Structuralism: The Identity Crisis in Feminist Theory. In: DIRKS, Nicholas B., **Culture/Power/History**, edited by, Geoff Eley and Sherry B. Ortner, Princeton: Princeton University Press, 2021, pp. 96-122.
- ALVAREZ, Sonia. Para além da sociedade civil: reflexões sobre o campo feminista. Dossiê O Gênero da Política: Feminismos, Estado e Eleições. **Caderno Pagu** (43) • Jul-Dec 2014
- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen Livros, 2019.
- ARAÚJO, Clara; SCALON, Céli. Gênero e Distância entre a intenção e o gesto. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 21, n. 62, 2006, p. 45-68
- BATLIWALA, S. “The meaning of women’s empowerment: new concepts from action”. In. G. Sen, A. Germain & L.C.Chen (eds.), *Population policies reconsidered: health, empowerment and rights*. 1994, pp.127-138. Boston: Harvard University Press
- BEARFIELD, Domonic A. Equity at the Intersection: Public Administration and the Study of Gender. *Public Administration Review (PAR)*. Vol. 69, Issue 3 May/June 2009: pp. 383-386
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo: fatos e mitos**. Tradução Sérgio Millet. – 3ed.- Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.
- _____. **O Segundo Sexo: experiências vividas**. Volume 2 Tradução Sérgio Millet. – 3ed.- Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016a.
- BILGE, Selma; COLLINS, Patricia Hill.. **Intersectionality**. Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press.Series, 2016.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e Desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo. 2018.
- _____. Uma mulher foi deposta :sexismo, misoginia e violência política. **O Golpe na perspectiva de Gênero**. Linda Rubim, Fernanda Argolo (Organizadoras). –Salvador: Edufba, 2018a. pp. 75-83
- BIROLI, Flavia et al. Gênero, neoconservadorismo e democracia: disputas e retrocessos na América Latina/ Flavia Biroli, Juan Marco Vaggione, Maria das Dores Campos Machado. -1 ed. - São Paulo: Boitempo, 2020.
- BOURDIEU, Pierre. **Science of science and reflexivity**. Cambridge: Polity Press. 2004.
- BOWMAN Dina. Studying up, down, sideways and through: Sociology and social policy research. **The Future of Sociology: Proceedings of the Annual Conference of the Australian Sociological Association**. 2009.

BRATTON, Kathleen A. Critical Mass Theory Revisited: The Behavior and Success of Token Women in State Legislatures. **Politics & Gender**, Volume 1, Issue 1, Cambridge University Press., March 2005: pp. 97 – 125

BROWN, Wendy. **In the Ruins of Neoliberalism: The Rise of Anti-democratic Politics in the West**. Nova York, Columbia University Press, 2019.

BRUDNEY, Jeffrey L.; KELLOUGH, J. Edward.; COLEMAN, Sally. Bureaucracy as a Representative Institution: Toward a reconciliation of bureaucratic government and democratic theory. **American Journal of Political Science**. 42.;Midwest Political Science Association, Wiley online,1998: pp. 717-744

CELIS, Karen. Gendering representation.IN:GARY,G.;MAZUR, A. **Politics Gender and Concepts: Theory and Methodology**. Cambridge University Press, 2008, pp. 71-93

CELIS, Karen; CHILDS, Sarah. Good Representatives and Good Representation. IN: **Political Science and Politics**. Cambridge University Press.Volume 51. Issue 2. April 2018. pp 314-317.

CELIS, Karen; MASUR, Amy G. Hanna Pitkin 's "Concept of Representation" Revisited. IN: **Politics & Gender**, Volume 8, Issue 4, December 2012, pp. 508 - 512

CERQUEIRA, Daniel. **Atlas da Violência 2021** / Daniel Cerqueira et al., — São Paulo: FBSP, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/1375-atlasdaviolencia2021completo.pdf>

COHEN, Michael, MARCH, James e OLSEN, Johan. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly** 17: 1972: pp. 1-25

CAPANO, Giliberto.; WOO, Jun jie. Design Policy Robustness: Outputs and Processes. **Policy & Society**, 37 (3), Singapore: Taylor & Francis Online, 2018: 1-19.

COLLINS, Patricia Hill. Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. **Revista Sociedade e Estado** – Volume 31 Número 1 Janeiro/Abril 2016a, pp. 99-127

COMBAHEE RIVER COLLECTIVE A Black Feminist Statement. In: HULL, Gloria; SCOTT, Patricia; SMITH, Barbara (eds). **All the Women are White, All the Blacks are Men, But ^[1]_[SEP]Some of Us Are Brave**. New York: The Feminist Press. p. 13-22, 1982.

CONNELL, Raewyn.. The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations. **Gender, Work, and Organization**, 13(5), pp. 435-452. 2006a

_____, Raewyn. Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. **Public Administration Review (PAR)**, Vol. 66, Issue 6, November | December 2006b

CORNWALL, Andrea. Além do “Empoderamento Light”: empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça global. *Cadernos pagu* (52), 2018.

CORNWALL, Andrea; RIVAS, Althea-Maria. From 'gender equality and 'women's empowerment' to global justice: reclaiming a transformative agenda for gender and development, **Third World Quarterly** , 36:2. 2015: pp. 396-415,

COSTA, Claudia Lima. O sujeito no feminismo: revisitando os debates. **Cadernos Pagu** (19) 2002: pp.59-90

CRENSHAW, Kimberly. **Mapping the margins**: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford; 1991. *Stanford Law Review* 43(6):1241–1299

CROZIER, Michel. **The Bureaucratic Phenomenon**. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2010.

DA SILVA, Perla Haydee. **De Louca a Incompetente**: construções discursivas em relação à ex-presidenta Dilma Rousseff. Tese (doutorado). Universidade Federal do Mato Grosso, Instituto de Linguagens. Cuiabá, 2019.

DAHLERUP, Drude. From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics', **Scandinavian Political Studies**, 11 (4), 1988: pp. 275–97.

_____. "The story of the theory of critical mass". **Politics & Gender** , Volume 2 , Issue 4 , Cambridge University Press. December, 2006: pp. 511 – 522

DAHLERUP, Drude; FREIDENVALL, Lenita. 'Quotas as a "Fast Track" to Equal Political Representation for Women: Why Scandinavia is No Longer the Model', **International Feminist Journal of Politics**, 7 (1), 2005: 26–48.

DAVIS, Angela. **Mulher, raça e classe**. São Paulo, Boitempo, 2016.

DELPHY, Christine. O inimigo principal: a economia política do patriarcado. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Agosto, 2015.

DOLAN, Julie. The Senior Executive Service: Gender, Attitudes, and Representative Bureaucracy. **Journal of Public Administration Research and Theory** -PART 10. 2000: pp. 513-529

DOLAN, Julie. Representative Bureaucracy in the Federal Executive: gender and spending priorities. **Journal of Public Administration Research and Theory** -PART 12. 2002: pp. 353-375

EISENSTEIN, Hester. **Inside Agitators**: Australian Femocrats and the State, Filadélfia. Temple University Press.1986

ENAP. **Informe de Pessoal**: Gênero e Raça. Brasília, Março, 2018.

FERREIRA, Maria Aparecida Chagas. **Burocracia de Estado e Políticas de Promoção da Igualdade Racial**. Tese de Doutorado em Sociologia. Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2016.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Ed. Nacional, 1965.

FIGUEIREDO, Angela. Carta de uma ex-mulada a Judith Butler. **Periódicus**, n. 3, v. 1., Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2015.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento: Dilemas da Justiça numa era “pós-socialista. **Cadernos de Campo**, n. 14/15. São Paulo: USP, 2006.

_____. Uma réplica a Iris Young. **Revista Brasileira De Ciência Política**, nº 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

FREIRE, Alessandro; VIANNA, Rafael; PALOTTI, Pedro. Influência sobre o processo decisório: o que explica o protagonismo da burocracia federal de médio escalão. **Burocracia de médio escalão**, perfil, trajetória e atuação /org. Pedro Luiz Costa Cavalcante e Gabriela Spanghero Lotta. — Brasília: ENAP, 2015, p. 91-114.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. IN: **Ciências Sociais Hoje 2**, Brasília: Anpocs, 1984, p. 223-244

GOODIN, Robert. **The theory of institutional design**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

GROENEVELD Sandra; VERBEEK Stijn. Diversity policies in public and private sector organizations. An empirical comparison of incidence and effectiveness, **Review of Public Personnel Administration** 32(4), pp. 353-381,2012.

GROENEVELD, Sandra.; VAN DE WALLE, Steven. A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. **International Review of Administrative Sciences**, 76(2), pp. 239-258, 2010.

GUILLAUMIN, Colette. "Prática de poder e ideia de natureza". In: FALQUET, Jules (et.al.). O patriarcado desvendado: teoria de três feministas materialistas. Recife: SOS Corpo, 2014.

GUIMARÃES, A. S. Como trabalhar com "raça" em sociologia. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.1, p. 93-107, jan./jun. 2003.

HARAWAY, Donna. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial, **Cadernos Pagu**, (5), 1995, p. 07-42.

HARDING, Sandra. **A instabilidade das categorias analíticas na teoria feminista**. Revista Estudos Feministas, No. 1, 1993, pp.:7-32.

_____. Strong objectivity and socially situated Knowledge”In: HARDING, Sandra. **Whose Science? Whose knowledge?** New York: Cornell University Press, 1991.

_____. Rethinking Standpoint Epistemology: What is Strong Objectivity? ”. IN: KELLER, Evelyn Fox; LONGINO, Helen E, (eds.), **Feminism & Science**, Oxford: Oxford University Press, 1996, pp. 235-248.

HANNERZ, Ulf. "Field Worries: Studying Down, Up, Sideways, Through, Backward, Forward, Early or Later, Away and at Home." In **Anthropology's World: Life in a Twenty-First-Century Discipline**, 59-86. London; New York: Pluto Press, 2010.

HERNES, Helga Maria. **Welfare State and Woman Power: Essays in State Feminism**. Oslo: Norwegian University Press. 1987.

HINDERA, John J. 1993 "Representative Bureaucracy: Imprimis Evidence of Active Representation in the EEOC District Offices. **Social Science Quarterly** 74:1. 1993, pp. 95-108.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, 7 set./ dezembro, 2007, pp. 595- 609.

HOOD, Christopher A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991

HOWLETT, M. Public Managers as the Missing Variable in Policy Studies: An Empirical Investigation Using Canadian Data. **Review of Policy Research**, v. 28, nº 3, p. 247– 263, May 2011

HTUN, Mala. & WELDON, S. Laurel., When and why do governments promote women's rights? Toward a comparative politics of states and sex equality. **American Political Science Association**, Annual Meeting, Chicago, 2007.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira em 2019**. Rio de Janeiro: 2019. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf> Acessado em 28 de setembro de 2020.

_____. **Estudo Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil. 2a Edição**. Estudos e Pesquisas. Rio de Janeiro: 2022. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html> <Acesso em 14 de novembro de 2022>

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD COVID19**. Rio de Janeiro: 2020. Disponível em <https://covid19.ibge.gov.br> Acessado em 30 de setembro de 2020.

IPEA. **Atlas da Violência 2020**. Brasília: 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/24/atlas-da-violencia-2020> . Acessado em 16 de setembro de 2020

_____. **Dossiê mulheres negras : retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil**. Organizadoras: Mariana Mazzini Marcondes [et al.].- Brasília: 2013. http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_dossie_mulheres_negras.pdf . Acesso em 8 de julho de 2019.

_____. **Retrato das Desigualdades 1995 a 2015**. Brasília: 2017. Brasil. http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_gero_raca.pdf . Acesso em 9 de julho de 2019

_____. **Uso do Tempo e Gênero. Organizadoras:** Natália Fontoura e Clara Araújo. Brasília. 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/170904_uso_do_tempo_e_genero.pdf Acessado em julho de 2021.

_____. **Vulnerabilidades das trabalhadoras Domésticas no contexto da pandemia de covid-19 no Brasil. Nota técnica N.75.** Diretoria de Estudos e Políticas Sociais. Brasília: junho de 2010. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200609_nt_disoc_n_75.pdf acessado em 30 de setembro de 2020.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation.** New York: Basic Books. 1977^a

KANTER, Rosabeth Moss. Some Effects of the Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses in Token Women. **American Journal of Sociology.** 1997b: pp. 965-990.

KEISER, Lael. R.; WILKINS, Vicky M.; MEIER, Kenneth J.; HOLLAND Catherine A. Lipstick and Logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy. **American Political Science Review** 96(3): 553–64. 2002.

KELLER, Evelyn Fox. Qual foi o impacto do feminismo na ciência? **Cadernos Pagu**, No.27, julho-dezembro 2006, pp.13-34.

KILOMBA, Grada. **Memórias da Plantação:** Episódios de Racismo Cotidiano; tradução Jess Oliveira- 1ed. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

KINGSLEY, Donald. **Representative bureaucracy:** An interpretation of British Civil Service. London: The Antioch Press, 1944.

KRISLOV, Samuel. Representative bureaucracy, in: Dolan, Julie; Rosenbloom, David (eds.). **Representative Bureaucracy.** Classical readings. London and New York: Routledge, 2003.

LEÓN, Magdalena. El Empoderamiento en la Teoría y Práctica del Feminismo. In: Poder y Empoderamiento de las Mujeres. Magdalena Leo (Org). TM Editores. Santafé de Bogotá. 1 ed. 1997.

LIM, Hong Hai. Representative Bureaucracy: Rethinking Substantive Effects and Active Representation. **Public Administration Review** 66: 193-204. ^[1]_[SEPT] 2006.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua:** dilemas do indivíduo nos serviços públicos; Tradutor: Artur Eduardo Moura da Cunha -- Brasília: Enap, 2019.

LONGINO, Helen. Can there be a feminist science? **Hypatia.** Vol. 2, No. 3, Feminism & Science, 1. 1987: pp. 51-64.

LOTTA, Gabriela Spanghero. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: **Implementação de políticas públicas: teoria e prática.** Belo Horizonte: Editora PUC Minas. 2012: 20-49.

LOTTA; Gabriela; SANTIAGO, Ariadne. Autonomia e discricionarieidade: matizando conceitos-chave para o estudo de burocracia. **BIB**, São Paulo, n. 83, 1/2017 (publicada em fevereiro de 2018), pp. 21-42.

LOTTA et al. “Burocracia na mira do governo: os mecanismos de opressão operados para moldar a burocracia”. In: Cardoso Jr, José Celso; Silva, Frederico; Aguiar, Monique; Sandim, Tatiana (Orgs). **Assédio Institucional no Brasil: Avanço do Autoritarismo e Desconstrução do Estado**. Brasília, DF: Associação dos Funcionários do Ipea: EDUEPB, 2022.

LOTTA, Gabriela S.; PIRES, R. R. C.; Oliveira, Vanessa E. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista Do Serviço Público**, 65(4). 2014,pp. 463-492.

LOUREIRO, Maria Rita. Interpretações contemporâneas da representação. **Revista Brasileira de Ciência Política, Brasília, DF**, n. 1, p. 63-93, jan./jun. 2009.

MANO, Maíra K. T. **Legislar sobre Mulheres: Relações de Poder na Câmara Federal**. Tese de Doutorado em Ciências Sociais. Universidade de Campinas. Campinas: 2015.

_____. **Atuar como Mulheres: Um olhar sobre a política institucional**. 1 ed. –Curitiba: Appris, 2020.

MARQUES, Danusa; MELO, Janine. **Elementos para uma tipologia de gênero da atuação estatal: visões do Estado sobre as mulheres e políticas Públicas no Brasil**. Brasília: IPEA, Janeiro de 2019.(texto para Discussão 2441)

MATOS, Marlise; PARADIS, Clarisse.G.. Desafios à Despatriarcalização do Estado Brasileiro. **Cadernos Pagu**, 43, pp. 57-118. Campinas: Unicamp, 2016.

MAZUR, Amy; MCBRIDE, Dorothy. **The Politics of State Feminism: Innovation in Comparative Research**. Temple University Press, 2012

MATHIEU, Nicole-Claude. **A Anatomia Política**. Salvador:EdUFBA, Neim, 2021

MEIER, Kenneth J. Theoretical Frontiers in Representative Bureaucracy: New Directions for Research. In: **Perspectives on Public Management and Governance**: pp. 39–56. Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. 2019.

MEIER, Kenneth J.; NICHOLSON-CROTTY, Jill. Gender, Representative Bureaucracy, and Law Enforcement: The Case of Sexual Assault. **Public Administration Review**, 66 (6), pp. 850-860. 2006.

MEIER, Kenneth J.; NIGRO, Lloyd.. **Representative bureaucracy and policy preferences: A study in the attitudes of Federal Executives**, in: J. Dolan; D.H. Rosenbloom (eds.). **Representative Bureaucracy. Classical readings**. London and New York: Routledge. 2003.

MEIER, Kenneth; FUNK, Kendall. Women and Public Administration in a Comparative Perspective: The Case of Representation in Brazilian Local Governments. **Administration & Society** 2017, Vol. 49(1) 121–142

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973

MOLYNEUX, Maxine. "Mobilization without Emancipation: Women's Interest, State and Revolution in Nicaragua". In: **Feminist Studies**, vol. 11, no. 2, 1985, pp. 227-54.

MOSER, Caroline.; MOSER, Annalise. Gender mainstreaming since Beijing: A review of success and limitations in international institutions. **Gender & Development**, 13(2), , Oxford: Routledge and Oxfam, 2005, pp. 11-22

MOSHER, Frederic C. Democracy and the Public Service. In: J. Dolan; D.H. Rosenbloom (eds.). **Representative Bureaucracy**. Classical readings. London and New York: Routledge, 2003.

NISKANEN, William. Bureaucrats and politicians. **Journal of Law and Economics** 18 (December): 617-43, Chicago, 1975.

PATEMAN, Carole. **The Sexual Contract**. Stanford, Stanford University Press, 1988.

PEQUIM. Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim, 1995. In: FROSSARD, H. **Instrumentos internacionais de direitos das mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. 2006.

PETERS, Guy. Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. **Public Policy and Administration**, Vinius, v. 1, n. 30, p. 7-21, 2009.

PETTINICCHIO, David. Institutional Activism: Reconsidering the Insider/Outsider Dichotomy. **Sociology Compass**, 2012. 6: 499-510.

PHILLIPS, Anne. **The politics of presence**. Oxford New York: Clarendon Press Oxford University, 1995.

_____. De uma Política das Ideias a uma Política da Presença. **Revista Estudos Feministas** Nº 269, pp. 260-290, Santa Catarina, 2001.

_____. Da desigualdade à diferença: um caso grave de deslocamento?" **Revista Brasileira de Ciência Política**, nº 2. Brasília, julho-dezembro, 2009.

_____. O que há de errado com a democracia liberal?. **Revista Brasileira de Ciência Política**, no 6, pp. 339-363.. Brasília, julho – dezembro, 2011

PINHEIRO, Marina Brito. Sobre **A Relação entre os Movimentos Feministas e o Estado no Brasil** (2003-2014). Tese de doutorado. UFMG. Belo Horizonte, 2015.

PIRES, Roberto. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. IPEA:Rio de Janeiro. 2018, cap. 7: pp.185 - 206

PITKIN, Hanna F. **The Concept of Representation**. Los Angeles: University of California Press, 1967.

PITKIN, Hanna F. **Representação: palavras, instituições e idéias**. Lua Nova, São Paulo, 67: 15-47, 2006.

PITTS, David W. 2005. Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 15 (4), 615-631. Oxford University Press: Oxford, 2005

RHO, Eunju; LEE, Kangbok. Gendered Networking: Gender, Environment, and Managerial Networking. **Public Administration Review**, Vol. 78, Iss. 3, 2018, pp. 409–421.

RICCUCCI, Norma; VAN RYZIN, Greg. Representative Bureaucracy: A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy. **Public Administration Review** 77. Dezembro, 2016.

RICCUCCI Norma. M; RYZIN, Greg; LI, H. Representative bureaucracy and its symbolic effect on citizens: a conceptual replication, **Public Management Review**,19:9, 1365-1379. 2017

RODRIGUES, Cristiano dos S. **Movimentos Negros, Estado e participação institucional no Brasil e Colômbia em perspectiva comparada**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro, 2014.

RUAS, Maria das Graças. Desafios da Administração Pública Brasileira: governança, autonomia e neutralidade. **Revista do Serviço Público**. Ano 48 Número 3, Set-Dez 1997

SACCHET, Teresa . Representação política, representação de grupos e política de cotas: perspectivas e contendas feministas. **Revista Estudos Feministas**, pp. 399-431. Florianópolis, 2012.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres. **Série Estudos e Ensaios/ Ciências Sociais/ FLACSO – Brasil – junho/2009**.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A Mulher na Sociedade de Classes**. – 3ed. – São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SANTOS, Márcia Pereira Alves dos, et al . **População negra e Covid-19: reflexões sobre racismo e saúde**. *Estud. av.*, São Paulo , v. 34, n. 99, p. 225-244, Aug. 2020 Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext & pid=S0103-40142020000200225\ lng= en\ nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142020000200225\lng=en\nrm=iso) \>. Acessado em 30 de setembro 2020

SARDENBERG, Cecília M. B. **Liberal vs Liberating Empowerment: Conceptualising Women’s Empowerment from a Latin American Feminist Perspective**. Brighton: IDS: Pathways of Women’s Empowerment, Pathways Working Paper 7, July 2009.

SARDENBERG, Cecília. Caleidoscópios de Gênero: Gênero e interseccionalidades na dinâmica das relações sociais. *Mediações - Revista de Ciências Sociais* , v. 20, pp. 56-96, Ceará, 2015

SCHACHTER, Hindy Lauer. Women In Public Administration: An Integrative Review. **Public Administration Quarterly (PAQ)**, Vol. 44 No. 4. 2020: pp. 515-544

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica, **Revista Educação e Realidade**. V. 20. N. 2 Porto Alegre: Editora UFRGS 1995.

SCOTT, Joan W. “Experiência”. In: LEITE DA SILVA, Alcione et al. (Orgs.). **Falas de Gênero**. Santa Catarina: Editora Mulheres, 1999.

SEGATO, Rita. **Os percursos do gênero na antropologia e para além dela**. Série Antropologia Brasília, 1998.

SELDEN, Sally Coleman. **The Promise of Representative Bureaucracy: Diversity and Responsiveness in a Government Agency**. Armonk N.Y Sharpe. 1997.

SZCZYGLAK **Gisèle-Stanisława Subversives: Ou l'art subtil de n'être jamais là où l'on vous attend**. Essais Payot. Paris, 2021.

SILVA, Tomaz Tadeu. **A produção social da identidade e da diferença**. 2000.

SIMÕES, Solange; PEREIRA, Mara. A. M. A Arte e a Ciência de Fazer Perguntas: Aspectos Cognitivos da Metodologia *Survey* e a Construção do questionário. In: AGUIAR, Neuza. **Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009, p. 241-26

SIMÕES, Solange. As mulheres das Conferências Nacionais de Políticas para Mulheres são Feministas? In: MATOS, M; ALVAREZ, S (org.). **Quem são as mulheres das políticas para mulheres no Brasil: expressões feministas nas Conferências Nacionais de Políticas para Mulheres** Vol 2. Porto Alegre, RS: Zouk, 2018

SOWA, Jessica E.; SELDEN, Sally C. Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy. **Public Administration Review** 63: 700–10. [SEP] 2003.

STANTON, Elizabeth; ANTHONY, Susan et al. *History of Woman Suffrage*. V.1 – 2 ed. Rochester, NY: 1881.

VIANNA, Rafael; TOKARSKI, Carolina. Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? **Revista NAU Social** -v.10, n.19, Salvador, Bahia. Nov 2019 / Abr 2020, p. 65-84.

WALBY, Sylvia. **Gender mainstreaming: Productivity tensions in theory and practice**. *Social Politics*, 12 (3): 2005, pp. 321-343.

WHITFORD, Andrew B, WILKINS, Vicky M. and BALL, M.G, *Descriptive Representation and Policymaking Authority: Evidence from Women in Cabinets and Bureaucracies*. *Governance*, 2007. 20: 559-580

WOLF, Naomi. *The Beauty Myth: How images of beauty are used against women*. Harper Perennial Publisher. New York. 2002

YOUNG, Iris M. **Inclusion and democracy**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

_____. **Categorias desajustadas: uma crítica à teoria dual de sistemas de Nancy Fraser**. *Revista Brasileira de Ciência Política*, nº 2. Brasília, julho-dezembro de 2009.

YOUNG, Kate. **Planning Development with Women: Making a World of Difference.** London: Macmillan, 1993.

[1] Alves I. (2019) Gender in Public Administration, Brazil. In: Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3760-1

[2] Honro aqui algumas mulheres que ocuparam cargo de ministras, secretárias nacionais, secretárias executivas e diretoras e assessoras especiais nesse período: Tereza Campello, Márcia Lopes, Arlete Sampaio, Ana Fonseca, Rosilene Rocha, Rosana Cunha, Camile Mesquita, Cláudia Badini, Letícia Bartholo, Maria Luiza Rizzotti, Denise Colin, Simone Albuquerque, Lilian Rahal, Laura da Veiga, Valéria Gonelli, Luziele Tapajós, Wanessa Mazali, Adriana Aranha, Luciana Jaccoud,

[3] Para mais informações ver: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/04/05/senado-inspira-cota-na-lei-de-licitacoes-para-mulheres-vitimas-de-violencia>

[4] Fonte: Painel Estatístico de Pessoal, acessado em 21 de setembro de 2021. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

[5] Há um percentual de cargos comissionados que podem ser utilizados para recrutamento amplo, ou seja, pessoas sem vínculo com a administração pública, e outra porcentagem de cargos que somente podem ser destinados para recrutamento de servidores públicos efetivos. Observa-se que esse percentual varia entre gestões assim como os critérios e requisitos mínimos para nomeação que são estabelecidos por atos do poder executivo federal.

[6] Escola Nacional de Administração Pública- Enap (2018). Informe de Pessoal. Brasília, Brasil. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3215/4/Informe%20de%20Pessoal%20-%20INFOGOV.pdf> . Acesso em 30 de setembro de 2020.

[7] <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cdhm/comite-brasileiro-de-direitos-humanos-e-politica-externa/DecPequimquartconfmulh.html>

[8] Os cargos DAS 5 e 6 correspondem a diretores, assessores especiais de ministros, subsecretários e secretários nacionais, presidente de fundações e autarquias. Os cargos de natureza especial correspondem a secretários executivos e ministros

[9] Fonte: Painel Estatístico de Pessoal. Disponível em: <https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em 11 de janeiro de 2020.

[10] Fonte: <http://ciclodegestao.org.br/index.php/sobre/quem-somos/>

[11] O Coletivo Combahee River foi uma organização feminista negra e lésbica ativa em Boston, entre 1974 e 1980 .

[12] Acreditamos que uma política potencialmente mais radical e profunda vem direto de nossa própria identidade, em oposição a trabalhar para acabar com a opressão do outro.

[13] Ver: <https://cpdec.com.br/dominio-das-mulheres-no-rh/> acesso em 21 de outubro de 2021.

ANEXO 1 Tabelas dos Cargos comissionados nos Níveis 4, 5 e 6 no Poder Executivo Federal: Distribuição por Sexo em Setembro de 2022

OBS: Não foram considerados os cargos de universidades e institutos federais, nem do Banco Central. Estão na tabela somente os cargos relacionados às agências reguladoras, ministérios e suas fundações e autarquias.

NÍVEL 4			
Cargo	Valor médio	MULHER	HOMEM
CCE 1 13	R\$10.373,30	224	294
CCE 2 13		85	94
CCE 3 13		19	15
DAS 4		502	766
FCE 1 13		243	475
FCE 2 13		44	51
FCE 3 13		17	13
FCE 4 13		6	0
FCPE 4		93	101
Total			1233
Distribuição %		41%	59%

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal-PEP <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal> <acesso em setembro de 2022>

Elaboração: A autora

NÍVEL 5			
Cargo	Valor médio	MULHER	HOMEM
CCE1 15	R\$ 13.623,39	71	141
CCE 2 15		19	44
CCE 3 15		4	10
CGE 2		39	104

CGE 3		55	95
DAS 5		152	431
FCE 1 15		60	129
FCE 2 15		5	11
FCE3 15		4	13
Total		409	978
Distribuição %		29%	71%

Fonte: Paineil Estatístico de Pessoal-PEP <https://www.gov.br/economia/pt-br/acao-a-informacao/servidores/servidores-publicos/paineil-estatistico-de-pessoal> <acesso em setembro de 2022>

Elaboração das tabelas: A autora

NÍVEL 6			
Cargo	Valor médio	MULHER	HOMEM
CCE1 17		28	49
CCE 2 17		3	15
CGE 1		20	80
DAS 6		27	111
FCE1 17		5	24
FCE2 17		1	1
CCD 2	R\$ 16.944,90	5	32
Total		89	312
Distribuição %		22%	78%

Fonte: Paineil Estatístico de Pessoal-PEP <https://www.gov.br/economia/pt-br/acao-a-informacao/servidores/servidores-publicos/paineil-estatistico-de-pessoal> <acesso em setembro de 2022>

Elaboração das tabelas: A autora

NATUREZA ESPECIAL			
Cargo	Valor médio	MULHER	HOMEM
CCX 18	R\$17.327,65	3	25

NES		1	21
CCD 1		1	10
Total		5	56
Distribuição %		8%	92%

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal-PEP <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal> <acesso em setembro de 2022>

Elaboração das tabelas: A autora

ANEXO 2- Quadro de Ministras Mulheres de 1982 a 2022

Presidente	Área	Ministra	Período
João Figueiredo 1 ministra	Educação	Esther Figueiredo	1982-1985
José Sarney 1 mandato 1 ministra	Trabalho	Dorothea Werneck	1989-1990
Fernando Collor ½ mandato 2 ministras	Ação Social	Margarida Procópio	1990-1992
	Economia	Zélia Cardoso	1990-1991
Itamar Franco 1 mandato 3 ministras	Transportes	Margarida Coimbra	1993-1994
	Secret. da Administração Federal	Luiza Erundina	1993
	Planejamento	Yeda Crusius	1993
Fernando Henrique 2 mandatos 3 ministras mulheres	Indústria e Comércio	Dorothea Werneck	1995-1996
	Administração e Reforma do Estado	Cláudia Costin	1998
	Secret. de Assistência Social	Wanda Engel	1999-2002
Lula 2 mandatos 9 ministras	Meio Ambiente	Marina Silva	2003-2008
	Promoção de Políticas de Igualdade Racial	Matilde Ribeiro	2003-2008
	Assistência e Promoção Social	Benedita da Silva	2003-2006
	Minas e Energia	Dilma Rousseff	2003-2005

	Políticas para Mulheres	Emília Fernandes	2003-2004
	Secret. de Políticas para Mulheres	Nilcéia Freire	2004-2010
	Casa Civil	Erenice Guerra	2010-11
	Casa Civil	Dilma Rousseff	2005-2010
	Turismo	Marta Suplicy	2007-2008
Dilma Rousseff 2 mandatos 16 ministras	Pesca e Aquicultura	Ideli Salvatti	2011
	Meio Ambiente	Izabella Teixeira	2011-2016
	Desenvolvimento Social e Combate à Fome	Tereza Campello	2011-2016
	Planejamento	Miriam Belchior	2011-2015
	Promoção de Políticas de Igualdade Racial	Luiza Barrios	2011-2015
	Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos	Nilma Lino Gomes	2015-2016
	Casa Civil	Gleisi Hoffmann	2011-2014
	Comunicação	Helena Chagas	2011-2014
	Relações Institucionais	Ideli Salvatti	2011-2014
	Direitos Humanos	Maria do Rosário	2011-2014
	Direitos Humanos	Ideli Salvatti	2014-2015
	Cultura	Ana de Holanda	2011-2012

	Cultura	Marta Suplicy	2012-2014
	Políticas para Mulheres	Iriny Lopes	2011-2012
	Políticas para Mulheres	Eleonora Menicucci	2012-2015
	Cidades	Inês da Silva Magalhães	2016
	Agricultura	Kátia Abreu	2015-2016
Michel Temer 1/2 mandato 2 ministras	Advocacia-Geral da União	Grace Mendonça	2016-2018
	Direitos Humanos	Luislinda Valois	2017-2018
Jair Bolsonaro 1 mandato 3 ministras	Agricultura	Teresa Cristina	2019-2022
	Família, Mulheres e Direitos Humanos	Dameres Alves	2019-2022
	Secretaria de Governo	Flávia Arruda	2021-2022

Elaboração: A autora

OBS: Não foram consideradas neste quadro ministras interinas.

ANEXO 3- Questionário da pesquisa survey

OBS: O questionário abaixo foi colocado em google forms e enviado por whatsapp e e-mail para resposta eletrônica.

Você, servidora pública federal, gostaria de participar de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia?

Você está sendo convidada a participar da pesquisa BUROCRACIA REPRESENTATIVA DE GÊNERO NO GOVERNO FEDERAL: O QUE FAZ SERVIDORAS PÚBLICAS A FAZEREM ADVOCACY PELA IGUALDADE DE GÊNERO.

Se puder, separe 20 minutinhos do seu tempo, num lugar confortável, para você refletir sobre os temas deste formulário.

Ao responder o questionário, você colaborará para que possamos mapear o perfil e trajetória das servidoras públicas de carreiras estratégicas e em cargos no serviço público federal; identificar se há perspectiva de gênero na gestão pública e compreender como pautas relacionadas a políticas para igualdade de gênero são construídas e defendidas na atuação das mulheres no governo federal.

O tempo médio de resposta ao questionário é de 20 MINUTOS.

OS DADOS COLETADOS NESTA PESQUISA SERÃO TRATADOS DE MANEIRA SIGILOSA E ANONIMIZADA.

Esperamos coletar respostas de servidoras públicas efetivas pertencentes a carreiras do governo federal, responsáveis pela gestão e pela formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

Pedimos o fornecimento de seu e-mail para que possamos garantir que apenas uma resposta seja dada por pessoa.

A pesquisa é parte da tese de doutorado de Iara Cristina da Silva Alves, EPPGG e doutoranda do Programa de Pós Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), sob orientação da professora doutora Maíra Kubík Mano.

Agradecemos se puder participar! Caso já tenha respondido, pedimos que compartilhe com o maior número de servidoras federais possível!

Iara Alves e Maíra Kubík Mano

OBS 2: os quadros das variáveis não estarão no questionário eletrônico. Somente foram colocados aqui para fins didáticos de compreensão.

Para medir a variável independente: Centralidade da identidade de gênero

1. **As pessoas têm várias identidades que interagem. Mas as pessoas tendem a considerar algumas identidades mais centrais em sua vida. O que você considera que está mais presente em sua vida?**
 - ser mulher
 - sua orientação sexual
 - sua classe social
 - sua raça
 - sua cidadania
 - sua religião
 - sua profissão

Para medir a variável independente: reconhecimento do impacto de gênero no trabalho

2. **Como, na sua opinião, o fato de ser mulher afeta o trabalho no setor público? Marque as DUAS alternativas que mais se assemelham ao que vivencia ou observa.**
 - Ser mulher me traz dificuldades de relacionamento interpessoal com os chefes
 - Ser mulher me proporciona qualidades e pontos de vistas que me favorecem na gestão
 - Ser mulher me traz dificuldades de estar disponível para ficar no trabalho além do horário ou para viagens a trabalho.
 - Ser mulher me faz ser uma servidora pública mais atenta à questão das gênero nas políticas e na gestão pública.
 - Ser mulher me impede de estar nos ambientes informais onde as principais decisões são tomadas
 - Nunca penso sobre isso
 - Não sinto diferença de tratamento ou de oportunidades por ser mulher.
3. **Você já sentiu diferença de tratamento entre homens e mulheres por parte de chefias?**
 - Sim, senti discriminação de gênero
 - Sim, senti discriminação de gênero e raça
 - Sim, senti discriminação por minha orientação sexual.
 - Não nunca senti diferença de tratamento entre mim e os colegas homens
4. **Você já sentiu diferença de tratamento por parte de outras mulheres no trabalho?**
 - Sim, colegas ou subordinadas mulheres já me trataram diferente ou disseram coisas que não diriam a colegas ou chefes homens.
 - Sim, senti que fui tratada de forma pior ou indiferente, principalmente por ser mulher negra.
 - Sim, senti que fui tratada de forma diferente, principalmente por ser lésbica.
 - Não tenho certeza se quando percebi tratamentos diferentes foi pelo fato de ser mulher.
 - Não, nunca senti tratamento diferente por outras mulheres.

Para medir a variável independente A socialização organizacional favorece a inclusão do tema igualdade de gênero

5. Você tem ou já teve chefe imediata mulher no governo federal?

- Sim, mas foram a minoria
- Sim, a maioria
- Sim, todas minhas chefes foram mulheres
- Nunca tive

6. Qual a proporção de mulheres, em média, nas equipes que você já trabalhou?

- Eu sempre fui a única
- Éramos poucas, menos de 30%
- Éramos cerca de 50%
- Éramos a maioria
- Éramos somente mulheres

Para medir a variável independente: Percepção de situações discriminatórias

7. Analise o seguinte contexto e responda

Uma gestora pública foi chamada ao escritório do seu chefe, secretário, em uma sexta após as 18h. Ele então elogia seu trabalho e suas competências e a convida a ocupar um cargo de diretora que estava vago. Ela não esperava o convite. Ela estava planejando assumir um cargo em outro órgão, menor que o de diretora. Mas ela já tinha até feito entrevista e tinha sido informada que seria selecionada. Então, ela diz ao chefe que foi pega de surpresa, que sabe que o cargo é de grande importância, mas também de muita responsabilidade e que precisa pensar. Seu chefe não sabia de seus planos. Então ele diz que compreende que ela tem filho pequeno e pede que ela converse com o seu marido, discuta a situação familiar durante o fim de semana, e lhe dê a resposta na segunda-feira.

O que você achou da atitude do chefe da gestora?

- Ele foi muito compreensível e preocupado com a situação familiar da gestora. Isso mostra que ele é amigável às mulheres.
- Ser gentil foi uma estratégia para convencê-la a aceitar.
- Ele teve uma atitude machista por entender que ela deveria conversar com o marido primeiro por ser mãe.

8. Analise o seguinte contexto e responda:

Uma diretora de um órgão estava coordenando uma mesa em um seminário sobre profissionalização da administração pública em que os dois convidados palestrantes eram homens. Uma de suas funções era controlar o tempo de cada um para que as falas não ultrapassem o tempo previsto e garantisse o debate com o público. Durante o discurso do primeiro especialista, que teve 20 minutos para falar, a diretora levantou a placa “10 minutos” quando ele estava na metade do tempo.. Em seguida, levantou a placa “5 minutos”, e depois “1 minuto”. Em todas as vezes ele se mostrou irritado com o controle do tempo. Na segunda e na terceira vez que ela levantou a placa ele fez comentários para o público: “ controladora ela, né?”, “ainda bem que você não é minha mulher”.

O que você achou da atitude do palestrante?

- Ele quis ser engraçado para disfarçar a irritação.
- Ele utilizou piadinhas machistas sobre mulheres controladoras, mas não deve ter sido por mal, somente quis divertir o público.

- Ele foi machista. Ele se irritou pelo fato de ela o está controlando e quis mostrar que ela pertence ao lugar do mundo privado- a esposa.

Para medir a variável independente: Histórico de discriminação de gênero

9. **Indique abaixo quais das situações abaixo você já passou atuando no setor público. Por favor especifique se essas situações aconteceram com homens, com outras mulheres ou, se foi com ambos, clique nas duas colunas.**

Situação	Aconteceu com homens	Aconteceu com outras mulheres
Senti dificuldade de aceitação de subordinados (as) por ser mulher.		
Fui subestimada quanto às minhas capacidades e conhecimentos por parte de superiores pelo fato de ser mulher.		
Não fui convidada por colegas ou superiores para algum evento social (ex. almoço ou happy hour) pelo fato de ser mulher		
Fui questionada sobre gravidez , casamento ou filhos ao me candidatar a algum cargo.		
Fui preterida em alguma atividade profissional, por exemplo, viagem a trabalho ou projeto de maior articulação política, por ser mulher		
Senti que fui mais pressionada quando cometi um erro do que colegas homens		

Eu era a autoridade no tema, pelo cargo que ocupava ou pela minha especialização, e a pessoa tentou me explicar aquilo que eu publicamente tinha conhecimento sobre.		
Eu dei uma ideia (em uma reunião, por exemplo) e outra pessoa levou o crédito. Ex: Disseram como 'fulano' sugeriu mas quem tinha sugerido era eu.		
Fui constantemente interrompida durante minha fala em uma reunião ou em uma conversa.		
Distorceram minhas palavras, selecionando ou omitindo informações para me fazer duvidar de minha capacidade, memória, percepção ou sanidade.		
Fui diminuída ou preterida por ser mulher negra.		
Não me consideraram para ocupar um cargo que eu sabia que tinha plena capacidade por ser mulher.		
Assédio Moral: a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas.		
Nunca passei pelas situações descritas acima		

10. Como você reagiu quando sofreu episódios de discriminação no trabalho?

- Não consegui reagir, apesar de ter percebido a ofensa ou discriminação.
- Não reagi por que no momento nem percebi a discriminação ou ofensa.
- Busquei redes de apoio com outras mulheres.

- Busquei expor e dialogar abertamente sobre a situação com a pessoa que me ofendeu em um momento posterior.
- Reagi imediatamente, me defendendo e expondo a situação de discriminação.
- Fiz denúncia formal no setor competente
- Informei à chefia da pessoa que me ofendeu.
- Me afastei do trabalho ou mudei de setor.
- Não precisei reagir porque outra pessoa me defendeu.
- Nunca passei por episódios de discriminação.

11. Você já sofreu assédio sexual no trabalho?

- Sim, somente uma vez
- Sim, mais de uma vez
- Não

12. Caso tenha sofrido assédio sexual, você realizou denúncia do ocorrido?

- Sim.
- Não, não tive coragem
- Não, não soube como fazer isso.
- Não, tive medo de represálias

Para medir a variável independente: Ambiente de trabalho amigável às mulheres

13. Marque todas as ações que você observa ou já observou no seu órgão atual em prol da igualdade entre homens e mulheres:

- Há diversidade de gênero na ocupação de cargos comissionados: homens e mulheres ocupam proporção quase igual nos cargos de chefia.
- Há ações de conscientização sobre estereótipos relacionados a papéis de gênero.
- As avaliações de desempenho valorizam os resultados e são consideradas para promoção no trabalho.
- Há fraldário, creche, ou espaço similar, que permita que as mães servidoras públicas possam exercer sua atividade caso ainda esteja amamentando no retorno da licença à maternidade.
- Há oferta de treinamento e/ou ação de mentoria para estimular mulheres em cargos lideranças.
- Há possibilidade de horários flexíveis ou home office com foco no resultado.

14. Há em seu trabalho algum espaço institucional para disseminação de informação ou discussão do tema de igualdade de gênero? Mais de uma resposta é possível.

- Não.
- Sim, na intranet são divulgados textos de conscientização sobre o tema.
- Sim, há ações de discussão sobre o tema no dia 8 de março, dia internacional das mulheres.
- Sim, há um comitê de gênero.
- Sim, há atividades de troca, como rodas de conversa, seminários e debates, ao longo de todo o ano.

15. Como você sente que defender a igualdade de gênero é percebido no setor público? Mais de uma resposta é possível.

- Sinto que há grande envolvimento, mas majoritariamente por parte das mulheres.

- Sinto que, em geral, há apoio de homens e mulheres.
- Sinto que não se quer falar sobre isso.
- Sinto que há forte resistência por parte de dirigentes.
- Sinto que é visto como algo de menor importância dentro dos órgãos.

16. Você já foi impedida de inserir pautas de políticas de igualdade de gênero no seu trabalho como servidora pública? Mais de uma resposta é possível.

- Nunca tentei.
- Sim, por falta de orçamento.
- Sim, por resistência de colegas ou superiores quanto à pauta de igualdade de gênero.
- Sim, por falta de capacidade e conhecimento da equipe sobre o tema.
- Sim, por preconceito quanto ao tema.
- Não fui impedida.

Para medir a variável independente: Valores e crenças relacionados a papéis de gênero

17. Avalie as seguintes afirmações marcando o quanto você concorda ou discorda delas, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”.

a) *As mulheres são mais detalhistas que os homens no trabalho.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

b) *As mulheres que se dedicam muito ao trabalho não conseguem ser boas mães ou esposas.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

c) *As mulheres são mais maleáveis que os colegas homens para receber ordens de superiores.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

d) *Trabalhos de articulação política são mais apropriados aos homens.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

e) *As mulheres cuidam melhor dos membros da equipe, ouvindo seus problemas pessoais e procurando soluções para eles.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

f) *As mulheres são motivadas a ocupar espaços de poder quando uma mulher assume um cargo de liderança no governo.*

discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

g) *Ter mais mulheres em cargos comissionados é importante para gestão e produção de políticas públicas com perspectiva de gênero.*

discordo 1 2 3 4 5 totalmente concordo totalmente

Para medir a variável independente: Percepção sobre representação de gênero no poder executivo

18. Apesar de a proporção de entrada de mulheres e homens no serviço público federal ser aproximadamente 50/50, a depender da carreira, os cargos mais altos ainda são ocupados majoritariamente por homens. Veja os dados do Informe de Pessoal do Governo Federal, realizado pela Enap em 2018, em relação à ocupação de cargos DAS 5 e 6 no governo federal, distribuída por gênero e raça conforme o quadro abaixo.

Escreva UMA PALAVRA que expressa sua percepção e opinião sobre a distribuição de cargos em comissão de alto nível no governo federal? *

Para medir a variável dependente As mulheres servidoras públicas têm atitudes pró igualdade de gênero no cotidiano do trabalho

19. Conforme a sua experiência em cargos comissionados no serviço público, quais atitudes pró igualdade de gênero você já tomou em gestão de equipes? Marque as alternativas que sejam próximas ou iguais às atitudes que você tomou.

- Eu defendi uma mulher sendo injustamente discriminada no trabalho.
- Eu acolhi uma mulher que sofreu assédio moral.
- Eu denunciei formalmente um caso de assédio sexual ou moral que presenciei.
- Eu ajudei a construir um comitê de gênero no órgão que trabalho.
- Eu organizei ações e campanhas para promoção da igualdade de gênero no trabalho
- Eu promovi ações de conscientização dos homens de seus privilégios para motivá-los a agir proativamente pela igualdade de gênero.
- Eu fiz busca ativa de mulheres para participarem de processo seletivo para algum cargo/ função.
- Eu procurei inserir mulheres negras em algum projeto ou programa governamental.
- Eu recomendei mulheres para palestras, projetos ou grupos de trabalho.
- Influenciei o meu departamento a priorizar a diversidade na seleção de pessoal.
- Eu aperfeiçoei os procedimentos do meu setor para propiciar a inclusão de mais mulheres na equipe.
- Eu incentivei mulheres de minha equipe a se capacitarem para melhores posições.
- Eu me posicionei na defesa de mecanismos de combate às desigualdades de gênero no meu órgão.
- Eu defendi a inserção de mulheres trans na minha equipe.
- Eu defendi a inserção de mulheres negras na minha equipe.
- Eu defendi a inserção de mulheres com deficiência na minha equipe.
- Eu não tomei atitudes pró-equidade de gênero na gestão de equipes.
- Outro: -----

Para medir a variável dependente: As servidoras públicas têm preocupações relacionadas às desigualdades estruturais de gênero e raça no trabalho de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas.

20. O quanto você considera a desigualdade de gênero como um problema estrutural no Brasil e que deve ser considerado nas políticas públicas?

1 2 3 4 5

Sendo 1 para “Não acho um problema de política pública” e 5 “Considero um problema muito importante para se considerar na agenda pública”

21. Você busca ou já buscou atuar ativamente para produção de políticas públicas visando a redução das desigualdades de gênero ?

Sim Não

22. Se sim, por favor cite as três mais importantes ações que você já realizou para redução das desigualdades de gênero. Se não, passe para a outra pergunta.

- Eu atuei no desenho, implementação, coordenação ou avaliação de políticas para mulheres no governo federal
- Eu atuei para inserir questões de gênero ao realizar o diagnóstico para as políticas que trabalho.
- Eu atuei para inserir o recorte de gênero no planejamento e orçamento das políticas do meu setor.
- Eu atuei para inserir indicadores de gênero no monitoramento e avaliação das ações do meu setor.
- Eu atuei para desagregar dados e informações de gestão do meu setor por gênero.
- Eu considerei a perspectiva interseccional de gênero e raça nas minhas ações de intervenção acima.
- Eu promovi espaços de escuta e participação das mulheres beneficiárias de políticas públicas implementadas por meu órgão.
- Utilizei e incentivei a linguagem inclusiva de gênero em documentos e textos relacionados às políticas do meu órgão.

Para medir a variável dependente: As servidoras públicas têm preocupações relacionadas às desigualdades de gênero na gestão de pessoas do setor público

23. Por favor marque o grau de prioridade que você acredita que a gestão de pessoas no setor público deve dar para as agendas abaixo.

Classifique as agendas entre 1 a 5, sendo 1 para aquela que você considera de mais alta prioridade e 5 para a de menor prioridade. Ou se você não as considera importantes, marque a última opção.

- Política de cotas de gênero para mulheres em cargos comissionados para acelerar o aumento do número de mulheres em liderança no setor público
- Indicadores para acompanhar o crescimento do número de servidoras públicas em cargos comissionados.
- Combate ao assédio sexual e moral, associado a gênero, no ambiente de trabalho.
- Promoção de um ambiente mais amigável às mulheres que se tornam mães: sala de amamentação, berçário, creche, horário especial, além de apoio psicológico.
- Instituição de comitês internos para promover e monitorar ações de equidade de gênero dentro das organizações.
- Não acho necessário essas pautas

Para medir a variável dependente As servidoras públicas valorizam as pautas/ agendas feministas de políticas para mulheres

24. Por favor selecione três das pautas abaixo que você considera que devem ser tratadas com prioridade no país. Ou se você não as considera importantes, marque a última opção.

- Direitos das mulheres lésbicas, bissexuais e trans
- Fim da violência contra a mulher e feminicídio
- Acesso universal à saúde sexual e reprodutiva

- Descriminalização do aborto
 - Perspectiva da imbricação de gênero, raça e etnia nas políticas (interseccionalidade)
 - Fortalecimento das mulheres na reforma agrária e na agricultura familiar
 - Educação para reduzir a discriminação e intolerância relacionada à diversidade de gênero e sexualidade
 - Treinamento profissional de mulheres para acesso ao mercado de trabalho
 - Ampliação do acesso à educação infantil, creche e espaços para cuidado de idosos
 - Licença parental, que pode ser compartilhada entre mães e pais
 - Acesso a renda e autonomia econômica das mulheres
 - Empregar perspectiva de gênero em todas as fases das políticas públicas: diagnóstico, definição de orçamento, implementação, monitoramento e avaliação
 - Não considero essas pautas importantes
- 25. Você está ou já esteve envolvida com alguma das pautas acima em seu trabalho?**
- Sim
 - Não

Para medir a variável independente: nível de motivação para aprender sobre feminismo e políticas públicas para igualdade de gênero

- 26. Indique por quais meios você adquire conhecimentos sobre estudos feministas e informações relacionadas a desigualdade de gênero. Marque todas as alternativas possíveis.**
- Não me interessa por esse tema
 - Artigos científicos
 - Livros
 - Pesquisa em sites na internet
 - Redes sociais (whatsapp, telegram, instagram, facebook, twitter)
 - Podcasts, vídeos e canais de youtube
 - Rodas de conversa, palestras, lives, seminários e debate
 - Outro:
- 27. Você já realizou cursos relacionados a estudos feministas e/ou igualdade de gênero?**
- Sim
 - Não
- 28. No total, você diria que o conjunto de cursos e seminários sobre temas relacionados a igualdade de gênero somam aproximadamente qual carga horária?**
- até 20h
 - de 20h a 40h
 - de 40h a 200h
 - mais de 200h
 - nunca estudei esse tema em cursos ou seminários
- 29. Como você fez os programas de formação sobre igualdade de gênero que você frequentou?**

- Eu procurei e paguei com recursos próprios cursos oferecidos por: organização da sociedade civil, iniciativa privada ou organismo internacional^[L]_[SEP]
- Eu procurei e me inscrevi em cursos gratuitos oferecidos por: organizações da sociedade civil, iniciativa privada ou organismo internacional^[L]_[SEP]
- Eu procurei e me inscrevi em disciplina/ cursos oferecidos por instituições públicas de ensino (Universidades Públicas, Escolas de Governo)
- Eu tive que fazer por recomendação do meu órgão^[L]_[SEP]
- Nunca realizei programas de formação sobre o tema ^[L]_[SEP]
- Outro: ^[L]_[SEP]_____

Para medir a variável independentes: reconhecimento da identidade feminista

30. Você se considera feminista? *

- Não
- Sim

31. O que é o feminismo para você? Escreva em uma frase sua principal ideia sobre o feminismo.

Para medir a variável independente: conhecimento sobre feminismo e políticas públicas para igualdade de gênero Para medir a variável dependente

32. O quanto você considera que o conhecimento sobre temas relacionados à igualdade de gênero tenha cooperado para o seu crescimento pessoal e profissional?

1 2 3 4 5

Marque de 1 a 5 o quanto você considera que esses cursos/programas tenham cooperado para o seu crescimento, sendo 1 para 'nada' e 5 para 'muito'.^[L]_[SEP] Se você não tem conhecimento sobre o tema, passe para a próxima pergunta.^[L]_[SEP]

33. Sobre quais temas você pode afirmar que tem conhecimento, por ser autodidata ou ter aprendido em cursos e seminários? Mais de uma resposta é possível

- Mulheres em liderança
- ^[L]_[SEP]Representação de mulheres^[L]_[SEP]
- Divisão sexual do trabalho^[L]_[SEP]
- Patriarcado
- ^[L]_[SEP]Interseccionalidade
- ^[L]_[SEP]Políticas estatais para mulheres
- Construção social de gênero
- Sexualidade ^[L]_[SEP]
- Ocupações relacionadas a cuidados
- Ondas e movimentos feministas

- Violência baseada no gênero
- História do movimento feminista
- Feminismo negro
- Racismo [SEP]
- Identidade de gênero
- [SEP]Ideologia de gênero
- Não tenho conhecimento sobre esses temas
- Outro: [SEP]

Para medir a variável independente: as mulheres participam de redes que consideram a igualdade de gênero em suas pautas

34. Você participa de redes ou coletivos de mulheres relacionados a políticas para igualdade de gênero ou estudos feministas? *

- Não
- Sim, participo de redes informais
- Sim, participo de rede com estrutura formal

Se sim, especifique os grupos ou redes de mulheres que participa: _____

35. Quantas mulheres estão inseridas em tais redes ou coletivos (caso participe de mais de uma, responda de acordo com a maior delas)? Se você não participa de redes, passe para a próxima sessão.

- Até 10
- Entre 11 e 30
- Mais de 30

36. O quanto essas redes ou grupos de mulheres colaboram para que você possa atuar por igualdade de gênero como servidora pública?

Nada 1 2 3 4 5 Muito

37. Como você percebe o seu engajamento ou atuação nessas redes ou coletivos?

- Atuo fortemente, tendo papel central de proposição e alimentação da rede
- Atuo vez ou outra, de forma secundária
- Estou mais como observadora
- Não atuo

38. Você atua ou já atuou em movimentos sociais, sindicatos, partidos ou outras associações que incluem a igualdade de gênero em sua pauta?

- Sim
- Não

Se sim, especifique qual: _____

Para medir a variável independente: Grau de discricionariedade: pertencer a carreiras estratégicas da gestão pública e assumir cargo comissionado no governo federal

PERFIL PROFISSIONAL- para compreender o nível de discricionariedade que elas tem em sua trajetória:

39. Qual o seu vínculo atual com o Serviço Público Federal? *

- Servidora efetiva sem cargo em comissão

- Servidora comissionada, não efetiva
- Servidora efetiva e comissionada
- Natureza especial
- Outro:

40. A qual carreira federal você pertence? *

- Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
- Analista de Planejamento e Orçamento
- Analista Técnico de Políticas Sociais
- Advogada da União
- Procuradora da Fazenda Nacional
- Analista de Finanças e Controle
- Analista de Comércio Exterior
- Analista ou Técnica do IPEA
- Analista de Infraestrutura
- Outro:

41. Em quais áreas de governo você já trabalhou, incluindo a que trabalha atualmente? Assinale todas as alternativas possíveis: *

- Social
- Trabalho/ Previdência
- Educação
- Saúde
- Infraestrutura
- Agrária
- Políticas Econômicas
- Políticas Para Mulheres
- 1 Políticas Para Promoção Da Igualdade Racial
- Formação De Servidores
- Gestão de Pessoas
- Regulação
- Planejamento, Administração e Orçamento
- Tecnologia da Informação
- Meio Ambiente
- Ciência e Tecnologia
- Política Internacional
- Cooperação Internacional/ Política Externa Comércio Exterior
- Indústria

42. Após passar no concurso público, quanto tempo levou para você ser nomeada em um cargo em comissão (mínimo DAS 3)? *

- Nunca fui
- 0 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 6 anos
- Mais de 7 anos

43. Por quanto tempo você exerce/ exerceu cargos em comissão?

- De 0 a 2 anos
- De 3 a 5 anos

- De 6 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 16 anos

44. Por favor, detalhe no quadro abaixo os períodos que você já ocupou cargo de confiança, acima de DAS 3 ou equivalente, no governo federal. Assinale todas as alternativas possíveis.

Ø *Se você ocupou funções equivalentes, marque no DAS de valor correspondente. Marque o intervalo de tempo em que você ocupou o cargo.*

Ø *Se no mesmo ano, ou intervalo de tempo, você ocupou mais de um cargo, por favor assinale todos os cargos ocupados.*

Cargo ou equivalente	Entre 2021 e 2019	Entre 2018 e 2017	Entre 2016 e 2014	Entre 2013 e 2012	Entre 2011 e 2010	Entre 2009 e 2008	Entre 2007 e 2006	Entre 2005 E 2004	Antes de 2003
DAS 3									
DAS 4									
DAS 5									
DAS 6									
Natureza especial									
Não ocupei cargo comissionado									

PERFIL PESSOAL

45. Qual o seu gênero? *

- Mulher cis (se identifica com o sexo biológico com o qual nasceu)
- Mulher trans (não se identifica com o sexo biológico com o qual nasceu)
- Não binário (não se identifica com as identidades homem ou mulher)
- Prefiro não informar

46. Qual a sua orientação sexual?

- Heterossexual (sente desejo pelo gênero oposto)
- Homossexual (sente desejo pelo mesmo gênero)
- Bissexual (sente desejo por ambos gêneros)
- Pansexual (sente desejo por todos os gêneros)
- Prefiro não informar

47. Qual a sua cor/ raça? *

- Negra
- Branca
- Indígena
- Amarela
- Prefiro não informar

48. Qual a sua idade? (coloque o número da idade completa) * _____

49. Qual a sua escolaridade? *

- Nível médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

50. Qual o seu estado civil? *

- Solteira
- Casada/ união estável
- Divorciada / separada
- Viúva

51. Tem filhos ou enteados menores de idade que moram com você? *

- Sim
- Não

52. Qual a sua renda bruta? *

- Até R\$ 5.000
- De R\$ 5.001 a R\$ 10.000
- De R\$ 10.001 a R\$ 15.000
- De R\$ 15.001 a R\$ 20.000
- De R\$ 20.000 a R\$ 25.000
- Mais de R\$ 25.000

53. Você é a principal provedora da família? *

- Sim
- Não

54. Despesas são compartilhadas igualmente com outro (s) membro (s) da família ou companheiro (a)

- Sim,
- Não

55. Há alguma observação final que você gostaria de fazer sobre a sua atuação no setor público para a igualdade de gênero? Há algo que você gostaria de dizer que não foi perguntado?

56. Você gostaria de participar da fase qualitativa da pesquisa, que consistirá em uma entrevista de cerca de 1 hora sobre suas motivações para atuar pela igualdade de gênero? *

- Sim
- Não

57. Se sim, por favor deixe seu nome, e-mail e telefone para que possamos entrar em contato com você para marcar.

58. Você gostaria de indicar alguma servidora, que você considera seria relevante para a fase qualitativa da pesquisa por sua atuação em prol da igualdade de gênero. (Opcional)

Cite nome, carreira ou cargo e um contato por favor

Muito obrigada! Por favor, se puder, compartilhe este questionário com outras servidoras públicas federais.