



## ENTREVISTA

### IGUALDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA - ACESSO E PERMANÊNCIA DE LIDERANÇAS

#### CRISTINA TELLES DE ARAÚJO SILVA<sup>1</sup>

Roteiro e realização: Movimento Pessoas a Frente  
Tema principal da edição: Como tornar a administração pública mais diversa? Reflexões sobre diversidade e transparência de dados.

**MPAF:** Uma administração pública mais diversa pode ter efeitos positivos tanto na prestação de serviços — conectados com as reais necessidades da população — quanto na efetividade das políticas públicas. Diversidade na gestão pública implica em decisões sendo tomadas por ocupantes plurais nos altos cargos. Acreditamos que o papel das mulheres nesse local de poder é chave para alcançar esse resultado. Sob esta perspectiva, observando especificamente a ocupação de cargos públicos por mulheres, quais ferramentas poderiam ser utilizadas?

**CS:** Para que haja mais mulheres em cargos públicos de gestão e liderança, várias medidas podem ser tomadas. A primeira delas talvez seja buscar identificar quais são as barreiras que têm impedido essa ascensão das mulheres na instituição. Isso pode variar a cada

caso, mas, em geral, o que se nota é que um ambiente de trabalho excessivamente rígido, pouco flexível para conciliação das atividades profissionais com as atividades pessoais ou que cultue longas jornadas de trabalho, reuniões em jantares ou bares à noite etc. prejudica desproporcionalmente as mulheres. Isso porque elas ainda são as principais responsáveis pelo cuidado familiar e, assim, têm um volume maior de atividades para gerir ao longo do dia. Não se trata de naturalizar a sobrecarga das mulheres com as atividades domésticas, mas é preciso reconhecer que ela existe para construir, a partir dessa realidade, um ambiente de trabalho que possibilite a efetiva participação feminina em cargos de gestão e liderança.

No médio prazo, medidas de flexibilização do regime de trabalho, voltadas a permitir a conciliação de atividades profissionais com atividades pessoais, podem não só aumentar a presença de mulheres em postos-chave da gestão pública, como ajudar a promover mudanças culturais que levem os homens a participar mais dos cuidados familiares ou domésticos.

Para citar mais alguns exemplos de ferramentas para ocupação de cargos de liderança e gestão por mulheres, as instituições precisam estar dispostas e ativamente engajadas em preparar as mulheres de sua base profissional para essas funções. É natural que as mulheres possam se sentir inseguras para fazê-lo, não por falta de capacidade teórica, mas porque não foram, desde a base, incentivadas a fazer cursos sobre o tema; ou não viram outras mulheres nessas posições e, portanto, podem ter receio de assumir a responsabilidade de serem as primeiras a chefiar determinado setor ou agenda.

É preciso preparar, também, o corpo funcional como um todo, para que a reprodução de

<sup>1</sup> Professora de Direito Constitucional em Direito Público pela UERJ, Assessora-Chefe da Ouvidoria da Mulher do STF.

estereótipos de gênero seja prevenida e enfrentada. A temática da igualdade de gênero não pode ser alvo de atenção apenas das mulheres ou, mais restritamente ainda, das mulheres que se interessam em talvez ocupar funções de gestão ou liderança. É preciso promover ações educativas de amplo alcance e criar estruturas para recebimento e tratamento dos casos de assédio e discriminação, por exemplo.

**MPAF:** Quais desafios se expressam ao longo da vida profissional das mulheres, interferindo na evolução das carreiras, na possibilidade de ocupar posições de liderança e acirrando desigualdades?

**CS:** Os desafios são muitos. Para a maioria das mulheres, a conciliação do trabalho com a vida familiar ou pessoal ainda é o maior deles, em razão da persistente sobrecarga que existe em nossa sociedade no que diz respeito ao exercício do cuidado. A tão comentada dupla ou até tripla jornada segue uma realidade dura e extenuante, que prejudica a possibilidade de ascensão profissional das mulheres, além de ocasioná-las outras limitações de direitos.

Mas há outras questões. Como comentei anteriormente, a reprodução de estereótipos de gênero pode tornar o ambiente de trabalho um local mais pesado ou até tóxico para algumas mulheres. Pode haver prática de assédio moral ou até sexual e outras violências fundadas nesses estereótipos. E tudo isso enseja danos que vão, inclusive, além da carreira profissional da mulher.

**MPAF:** A doutora já afirmou que defasagens estruturais de redistribuição e de reconhecimento prejudicam as mulheres e causam falhas em seus acessos a espaços de poder. Quais mecanismos podem ser aplicados para acabar com essas falhas?

**CS:** De fato, mulheres não conseguem disputar mais e maiores espaços de poder porque há falhas estruturais de redistribuição e de reconhecimento

que as prejudicam, falhas que abalam o desenvolvimento e a manutenção do próprio interesse prático das mulheres pelos postos de poder de maneira geral, além de minarem suas chances de êxito na disputa política (em sentido amplo e não apenas eleitoral).

Sendo assim, em grande medida, o incremento da representação feminina em espaço de poder passa pela reversão dessas falhas estruturais relacionadas à redistribuição de bens econômicos e ao reconhecimento sociocultural das mulheres.

No que diz respeito ao enfrentamento das falhas de redistribuição, podemos pensar em ações voltadas à garantia de salário igualitário entre homens e mulheres, mas também em remuneração adequada do trabalho doméstico. Já no campo do reconhecimento, podemos citar ações que combatam estereótipos de mulheres como propícias apenas a determinadas profissões ou cargos vinculados a atividades de cuidado, assessoria, secretariado ou que enfrentem estereótipos de sexualização dos corpos femininos, por exemplo.

**MPAF:** A igualdade de gênero também significa melhores condições de trabalho para homens e mulheres exercerem a função de cuidado. Quais “falhas normativas” do Direito brasileiro em matéria de gênero poderiam ser chave para uma melhor gestão pública?

**CS:** O Direito pode ser um meio de institucionalizar e consolidar mudanças sociais ou culturais que caminhem no sentido de rever e combater estereótipos discriminatórios. Nos anos 1990, quando o Brasil instituiu suas primeiras leis de cotas para mulheres na política, podemos entender que o Direito estava agindo para buscar reverter um estereótipo de gênero e promover a igualdade entre mulheres e homens.

Naturalmente, há muitas situações que se situam no meio do caminho entre esses extremos de

um Direito que expressamente reforça e outro que enfrenta estereótipos de gênero. No Brasil de hoje, talvez o problema mais comum seja de descon sideração da perspectiva de gênero na elaboração, interpretação e aplicação do Direito; algo por vezes mais sutil e difícil de se perceber do que uma norma abertamente discriminatória contra mulheres.

De toda forma, para encerrar com alguns exemplos concretos, acredito que precisamos avançar, por exemplo, na regulação trabalhista em sentido amplo, abrangendo relações de emprego, servidores públicos, novas formas de trabalho etc. Medidas como redução e flexibilização da jornada média de trabalho, além de outras que garantam pagamento imediato e justo a atividades de cuidado podem até soar utópicas, mas me parecem essenciais. Não porque mulheres precisem se dedicar menos horas ao trabalho dito produtivo ou sejam naturalmente predispostas a cuidar, mas porque cuidar, de si e dos outros, é essencial para a vida humana e o fato de as mulheres serem, historicamente, sobrecarregadas com essa atividade gera prejuízos a seus direitos. A solução, a meu ver, não pode ser ignorar que o cuidado importa e precisa ser exercido. A solução é pensarmos em como permitir que o cuidado seja praticado, distribuído e valorizado de forma justa, como um direito de todos, que não pode continuar sendo tratado como dever apenas das mulheres ou um assunto restrito à esfera privada ou familiar.