

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Igualdade de gênero na administração pública: onde estão elas?

ROSENILDA FREITAS DA SILVA ¹ *

FABRICIO STOCKER ¹

* AUTORA CORRESPONDENTE

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EBAPE), ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO, RJ, BRASIL

Resumo

O Tribunal de Contas Estadual (TCE) realizou uma auditoria operacional no Governo do Estado Alfa para avaliar a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (Igualdade de Gênero) quanto à proporção de mulheres em cargos de gestão. O TCE apresentou um diagnóstico ao governador, no qual são destacadas algumas disparidades, como o reduzido número de mulheres ocupando cargos de gestão estratégica e, além disso, a baixa representatividade de mulheres pretas e indígenas nos cargos de gestão. Para a elaboração do plano de ação solicitado pelas auditoras, o governador delegou a missão a João Pessoa, secretário de Gestão de Pessoas. Associado a isso, João se vê diante de um dilema ético: sua colega Aniela, secretária de Administração, sofre assédio sexual há dois anos por parte do secretário de Direitos Humanos, aliado do governador. Mãe solo e de origem humilde, Aniela hesita em formalizar a denúncia, temendo retaliações e a perda da posição que tanto lutou para conquistar. João, próximo da aposentadoria, também teme comprometer sua estabilidade profissional. Nesse contexto, ele convoca uma equipe multidisciplinar para ajudá-lo a tomar uma decisão: até que ponto estaria disposto a arriscar seu nome, sua estabilidade e sua aposentadoria por uma política de equidade de gênero? Este caso de ensino promove uma reflexão crítica sobre os desafios enfrentados por gestores na formulação de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, abordando interseccionalidades e dilemas éticos. Apresenta, ainda, o conceito de burocracia representativa, destacando a importância da diversidade.

Palavras-chave: gênero, gestão de pessoas, ODS 5.

Gender equality in public administration: where are they?

Abstract

The State Court of Accounts (TCE) carried out an operational audit of the Alfa State Government to evaluate the implementation of Sustainable Development Goal 5 (Gender Equality) regarding the proportion of women in management positions. The TCE presented a diagnosis to the governor, highlighting structural disparities such as the low number of women occupying strategic leadership positions and the underrepresentation of Black and Indigenous women in management. To develop the action plan requested by the auditors, the governor delegated the mission to João Pessoa, the Secretary of People Management. Simultaneously, João faces a profound ethical dilemma: his colleague Aniela, the Secretary of Administration, has been sexually harassed for two years by the Secretary of Human Rights, a close ally of the governor. A single mother from a humble background, Aniela hesitates to file a formal complaint, fearing retaliation and the loss of the position she fought so hard to attain. João, who is nearing retirement, also fears jeopardizing his own professional stability. Within this context, he convenes a multidisciplinary team to help him make a decision: to what extent is he willing to risk his reputation, stability, and retirement for a gender equity policy? This teaching case fosters critical reflection on the challenges managers face when formulating institutional policies for gender equity, addressing intersectionalities and ethical dilemmas. Furthermore, it introduces the concept of representative bureaucracy, underscoring the vital importance of diversity.

Keywords: gender, people management, SDG 5.

Igualdad de género en la administración pública: ¿dónde están ellas?

Resumen

El Tribunal de Cuentas Estatal (TCE) realizó una auditoría operativa en el Gobierno del Estado Alfa para evaluar la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (Igualdad de Género) en lo que respecta a la proporción de mujeres en cargos de gestión. El TCE presentó un diagnóstico al gobernador en el cual se destacan algunas disparidades, como el reducido número de mujeres ocupando cargos de gestión estratégica y la baja representatividad de mujeres negras e indígenas en los puestos directivos. Para la elaboración del plan de acción solicitado por las auditoras, el gobernador delegó la misión en João Pessoa, secretario de Gestión de Personas. Asimismo, João se enfrenta a un dilema ético: su colega Aniela, secretaria de Administración, sufre acoso sexual desde hace dos años por parte del secretario de Derechos Humanos, un importante aliado del gobernador. Madre soltera y de origen humilde, Aniela duda en formalizar la denuncia por temor a las represalias y a la pérdida del cargo que tanto le costó conseguir. João, próximo a la jubilación, también teme comprometer su estabilidad profesional. En este contexto, convoca a un equipo multidisciplinario para ayudarlo a tomar una decisión: ¿hasta qué punto estaría dispuesto a arriesgar su nombre, su estabilidad y su jubilación por una política de equidad de género? Este caso de enseñanza promueve una reflexión crítica sobre los desafíos que enfrentan los gestores en la formulación de políticas institucionales orientadas a la equidad de género, abordando la interseccionalidad y los dilemas éticos. Asimismo, presenta el concepto de burocracia representativa, destacando la importancia de la diversidad.

Palabras clave: género, gestión de personas, ODS 5.

Submetido em 07 de maio de 2025 e aceito para publicação em 27 de março de 2026.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120250077>

INTRODUÇÃO

O presente caso aborda desafios enfrentados por um gestor público na implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU), que tem como prerrogativa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

Neste caso, será abordada a meta 5.5 do ODS 5: Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. O foco será o indicador 5.5.2: Proporção de mulheres em posições gerenciais.

A Administração Pública brasileira está inserida no contexto desigual do país e reproduz preconceitos e discriminações de uma sociedade machista, patriarcal e racista, quando consideradas as dimensões de gênero e de raça/etnia.

Por outro lado, há várias iniciativas na busca por instituições mais justas em relação a grupos vulnerabilizados. Um exemplo é o surgimento da sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*), em 2004, em uma publicação do Banco Mundial, em parceria com o Pacto Global da ONU. O pilar social (o S da sigla ESG) fortaleceu discussões sobre práticas de diversidade, inclusão e equidade de gênero e racial. É nessa perspectiva de enfrentamento dessas desigualdades que se desenvolve o presente caso.

Os Tribunais de Contas do Brasil utilizam em suas auditorias sobre o ODS 5 o fundamento legal da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, conhecida pela sigla em inglês CEDAW (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women*), que foi adotada pela Assembleia Geral da ONU em 1979 e entrou em vigor em 1981. Considerada a “Carta Internacional dos Direitos das Mulheres”, a CEDAW é o principal tratado internacional de direitos humanos dedicado exclusivamente à promoção da igualdade de gênero. Ela estabelece padrões legais vinculantes aos Estados signatários para garantir a eliminação da discriminação contra mulheres em todas as suas formas (ONU, 2024).

É nesse cenário que o Tribunal de Contas Estadual envia uma recomendação ao Governo do Estado Alfa solicitando um plano de ação para corrigir as disparidades de gênero nos cargos comissionados, com foco na alta direção da Administração Direta. A responsabilidade recai sobre João Pessoa, secretário de Gestão de Pessoas, que, além do desafio técnico de formular o plano, enfrenta um dilema ético: sua colega Aniela, secretária de Administração, sofre assédio sexual e teme denunciar o agressor – um aliado político do governador. Apesar de solidário, João ponderava os riscos políticos, pois qualquer exposição do caso poderia gerar um escândalo com desdobramentos imprevisíveis. A aposentadoria se aproximava e João queria encerrar sua carreira de forma tranquila. Ele se perguntava: até que ponto estaria disposto a arriscar seu nome, sua estabilidade e sua aposentadoria por uma política de equidade de gênero?

O CASO

A administração direta do governo do estado alfa

O Estado Alfa, com uma população de aproximadamente 3,9 milhões de habitantes, sendo 50,13% mulheres, estava passando por uma importante transformação. O Tribunal de Contas Estadual emitiu uma recomendação ao governo estadual para que ele apresentasse um plano de ação focado na implementação do ODS 5, que visa alcançar a igualdade de gênero, especificamente quanto à proporção de mulheres em cargos gerenciais.

A recomendação inseria-se em um movimento mais amplo de fortalecimento da agenda de governança, transparência e alinhamento a compromissos internacionais assumidos pelo país, ainda que tais diretrizes nem sempre se materializassem na prática da Administração Pública.

Do ponto de vista político-institucional, o Estado Alfa era caracterizado por uma administração fortemente centralizada no Poder Executivo, na qual os cargos de alta direção eram predominantemente de livre nomeação do governador e funcionavam, em grande medida, como espaços de articulação política. Embora o discurso oficial valorizasse a modernização da gestão pública e a adoção de boas práticas alinhadas à agenda ESG, as decisões estratégicas tendiam a ser influenciadas por alianças partidárias, relações pessoais e equilíbrios políticos sensíveis. Nesse contexto, temas como igualdade de gênero, diversidade e enfrentamento ao assédio costumavam ser tratados de forma cautelosa, muitas vezes restritos ao plano retórico, para evitar conflitos internos e desgastes com grupos de poder consolidados.

O governador, ciente da importância desse movimento, delegou a missão de formular o plano a João Pessoa, secretário de Gestão de Pessoas. Embora João fosse um advogado experiente e conhecedor da máquina administrativa, ele não esperava que a tarefa fosse tão desafiadora. Ao longo de sua trajetória na secretaria, João lidou com temas tradicionais da área de gestão de pessoas, como concursos, carreiras e remuneração, mas jamais havia enfrentado um desafio que exigisse conciliar compromissos internacionais, pressões de órgãos de controle, resistências internas e dilemas morais tão evidentes quanto aqueles colocados por uma política institucional de equidade de gênero no Estado Alfa.

A chegada da recomendação

Aniela estava pensativa quando o telefone tocou. Era Fernanda, representante da ONG Caladas Nunca, organização não governamental conhecida por acolher e denunciar casos de assédio moral e sexual no serviço público. Aniela estava em dúvida se dava continuidade à denúncia de assédio que vinha sofrendo há dois anos pelo secretário de Direitos Humanos Silvino Barros.

Aniela só queria que o assédio e as importunações acabassem. Vinda de uma família de baixa renda, lutou muito para chegar à posição atual. Mãe solo, sempre conciliou os estudos, o trabalho e os cuidados com os filhos. A conquista do cargo de secretária de Administração fora um marco pessoal e profissional. Entretanto, a permanência no cargo vinha se tornando insustentável. Já havia relatado o assédio ao seu colega João Pessoa. Ele mostrou-se solidário, mas nenhuma providência fora tomada.

João Pessoa refletia sobre a situação. Apesar de solidário, ponderava os riscos políticos. Silvino era aliado do governador e qualquer exposição do caso poderia gerar um escândalo com desdobramentos imprevisíveis. A aposentadoria se aproximava, e João queria encerrar sua carreira de forma tranquila.

Era uma manhã quente de julho quando ele, imerso em documentos na secretaria de Gestão de Pessoas, foi informado sobre a chegada de uma recomendação do Tribunal de Contas. A recomendação era objetiva: o governo estadual precisava sanar as desigualdades de gênero nos cargos gerenciais, especialmente nos cargos de altíssima direção. Havia uma disparidade gritante na ocupação de mulheres em cargos de liderança. Enviaram, também, um link que direcionava a um painel estatístico elaborado pelo Tribunal de Contas com as informações do quantitativo de homens e mulheres, com vários níveis de desagregação, inclusive por nível de liderança, raça e etnia.

Intrigado, João analisou os dados: 70.463 servidores, sendo 56% mulheres. Entretanto, ao se considerar os cargos de gestão estratégica – como secretários de Estado, diretores e procuradores –, a presença feminina se reduzia de forma significativa, totalizando 98 mulheres, em contraste com 138 homens nessas posições. João sentiu o peso da responsabilidade aumentar. Agora, além da questão individual envolvendo Aniela, encarava um chamado institucional quanto às disparidades de gênero nos cargos de liderança.

Mas como agir? Elaborar uma política de igualdade de gênero robusta poderia causar desconforto entre os pares e ser malvista pelo governador. E quanto à denúncia de Aniela? João deveria apoiá-la formalmente e expor o caso? Ou continuar evitando o confronto e focar em ações mais neutras e paliativas?

Trecho do Relatório Preliminar de Auditoria

Objeto da fiscalização: Avaliar a implementação do ODS 5 (Igualdade de Gênero) quanto à ocupação de cargos públicos pelas mulheres em diferentes níveis na Administração Direta do Estado Alfa.

A primeira etapa da auditoria consistiu no levantamento de dados junto aos órgãos da Administração Direta do Estado Alfa. Essa fase gerou um painel estatístico elaborado pelo Tribunal de Contas com as informações do quantitativo de homens e mulheres, com vários níveis de desagregação, inclusive por nível de liderança, raça e etnia.

A segunda etapa da auditoria consistiu na aplicação de um questionário às várias secretarias e órgãos da Administração Direta do Estado Alfa, com desdobramentos que buscaram responder a três perguntas principais:

Q1. A Administração Pública adota políticas e ações para promover a liderança feminina de suas servidoras e ampliar a representatividade das mulheres nos cargos e funções decisórios? Inclusive, possui instância ou estrutura própria especializada no combate à discriminação de gênero e aos assédios sexual e moral?

Q2. A Administração Pública coleta, monitora e publica dados e indicadores relativos ao quadro de pessoal e à ocupação de funções de liderança por mulheres, com informações detalhadas sobre os mais altos níveis de gestão e desagregadas em nível setorial na perspectiva de gênero?

Q3. A Administração Pública apresenta indicadores satisfatórios de proporcionalidade (indicador 5.5.2) e paridade de gênero na ocupação de cargos de liderança?

Na Administração Direta do Estado Alfa, com base na análise das respostas aos questionários e de documentos públicos, disponíveis no Portal da Transparência do Governo, não foi identificado um conjunto objetivo e formal de ações afirmativas com foco em aumentar a influência feminina nos níveis hierárquicos superiores da Administração Pública. Da mesma forma, não foram localizados indicadores relativos ao quadro de pessoal e à ocupação de funções de liderança por mulheres, que possibilitassem o monitoramento dos dados.

A convocação da equipe

Com o relatório do Tribunal de Contas em mãos e o peso das omissões passadas martelando sua consciência, João Pessoa percebeu que não podia mais adiar decisões difíceis. A denúncia informal de Aniela ainda ecoava em sua mente, e agora o Tribunal trazia à tona dados alarmantes sobre a desigualdade de gênero na Administração Estadual. Era hora de agir – ou, ao menos, tentar.

Convocou, então, uma reunião com pessoas estratégicas, capazes de trazer diferentes perspectivas para a formulação de um plano institucional que fosse efetivo, justo e viável. João sabia que essa não seria uma tarefa técnica: envolveria decisões políticas, humanas e morais. Entre os convidados, estavam:

Júlia Pimentel, advogada de carreira no setor público e ativista pelos direitos das mulheres. Reconhecida por sua atuação em comissões internas e proximidade com organizações da sociedade civil, era conhecida por não se omitir diante de situações de injustiça, ainda que isso lhe custasse isolamento institucional ou desgaste político. Embora não ocupasse cargo de direção, sua trajetória lhe conferia legitimidade técnica e autoridade moral, fazendo dela uma voz capaz de tensionar o debate, mas com limitada capacidade formal de decisão.

Pedro Freire, diretor da Escola de Governo, ocupava uma posição estratégica na formação e capacitação de servidores públicos. Educador respeitado, defendia a meritocracia como princípio organizador da Administração Pública, mas reconhecia que desigualdades estruturais, especialmente de gênero e raça, produziam assimetrias de acesso às oportunidades. Sua atuação permitia influenciar mudanças de médio e longo prazo, por meio de programas de formação e desenvolvimento de lideranças, ainda que seus efeitos não fossem imediatos nem diretamente vinculantes.

Cláudia Godoy, doutora em Ciência da Computação, era referência técnica em dados abertos e transparência pública no Estado Alfa. Responsável por projetos de modernização dos sistemas de informação governamentais, tinha capacidade concreta de produzir evidências, indicadores e painéis que tornassem visíveis as desigualdades de gênero e raça. No entanto, sua atuação dependia da autorização das instâncias superiores e da disponibilidade de dados de qualidade, o que limitava o alcance político imediato de suas análises.

Geraldo Barros, diretor de Orçamento e Finanças, era um servidor de perfil técnico e cauteloso, reconhecido por seu rigor fiscal e zelo com o cumprimento das diretrizes orçamentárias. Averso a iniciativas que pudessem gerar aumento permanente de despesas ou questionamentos pelos órgãos de controle, Geraldo tendia a atuar como um freio institucional às propostas mais ambiciosas. Ainda assim, sua anuência era fundamental para viabilizar qualquer política que demandasse recursos, tornando-o um ator-chave na definição dos limites financeiros e da sustentabilidade das ações propostas. João precisava que aquela equipe o ajudasse não apenas a pensar em uma resposta para o Tribunal, mas a encontrar um caminho institucional diante de uma crise silenciosa.

A reunião

Na manhã seguinte, todos estavam reunidos na sala de conferências da Secretaria de Gestão de Pessoas. João Pessoa iniciou a reunião com um tom sério, mas cordial.

— Bom dia a todos. Agradeço por terem aceitado o convite em tão pouco tempo. Recebemos um relatório preliminar do Tribunal de Contas do Estado com uma recomendação bastante clara: precisamos formular e implementar um plano institucional para enfrentar a desigualdade de gênero nos cargos de liderança. Temos três meses para apresentar uma resposta. Não se trata apenas de atender ao órgão de controle, e sim de uma dívida histórica com as servidoras públicas.

Ele projetou os dados no telão. Em razão de ausência de dados de gênero, o Tribunal de Contas utilizou dados de sexo para o diagnóstico (Tabela 1).

Tabela 1
Servidores da Administração Direta do Estado Alfa

	Mulheres	Homens	Total
Frequência absoluta	39.296	31.167	70.463
Frequência relativa	55,77%	44,23%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

— Nos cargos de gestão, que são os cargos comissionados, excluindo-se os de assessoramento, as gestoras também são maioria, embora em proporção menor do que a de servidoras (Tabela 2).

Tabela 2
Servidores ocupantes de cargos de gestão da Administração Direta do Estado Alfa

	Mulheres	Homens	Total
Frequência absoluta	1.243	1.078	2.321
Frequência relativa	53,55%	46,45%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

— Nos cargos de gestão estratégica (Tabela 3) é que está o problema. Esses são os cargos do alto escalão do governo, por exemplo, secretário de Estado, secretário executivo, secretário executivo adjunto, presidente, diretor-presidente, pró-reitor, reitor, delegado geral, diretor e equivalentes.

Tabela 3
Servidores ocupantes de cargos de gestão estratégica da Administração Direta do Estado Alfa

	Mulheres	Homens	Total
Frequência absoluta	98	138	236
Frequência relativa	41,53%	58,47%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a apresentação dos dados, João apontou:

— Eu ainda argumentei que as mulheres estão muito bem representadas nos cargos de gestão operacional (Tabela 4), que são os demais cargos de gestão, como gerente, diretora de unidade, coordenadora de curso, secretária acadêmica, chefe de departamento, chefe de unidade, coordenadora, etc.

Tabela 4
Servidores ocupantes de cargos de gestão operacional da Administração Direta do Estado Alfa

	Mulheres	Homens	Total
Frequência absoluta	1.145	940	2.085
Frequência relativa	54,92%	45,08%	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

— Mas, segundo as auditoras, o indicador do ODS 5, proporção de mulheres em cargos de tomada de decisão, deve ser considerado em todos os níveis. Assim, o nosso principal problema é a baixa ocupação de mulheres nos cargos de gestão estratégica. Outra grande questão é a falta de representatividade de etnias indígenas no nível de gestão estratégica; e no caso de pessoas pretas, há apenas um homem ocupando cargo de gestão estratégica e nenhuma mulher (Tabela 5).

Tabela 5
Mulheres da Administração Direta do Estado Alfa

Raça/etnia	Mulheres	Mulheres – gestão estratégica	Mulheres – gestão operacional
Branca	5,49%	26,53%	15,90%
Preta	0,78%	0%	0,70%
Parda	91,91%	70,41%	81,22%
Amarela	0,13%	0%	0,35%
Indígena	1,37%	0%	0,70%
Não informado	0,33%	3,06%	1,05%

Fonte: Elaborada pelos autores.

— A intersecção com a raça/etnia é importante tanto para mulheres quanto para homens, pois historicamente há grupos privilegiados e minorias preteridas (Tabela 6).

Tabela 6
Homens da Administração Direta do Estado Alfa

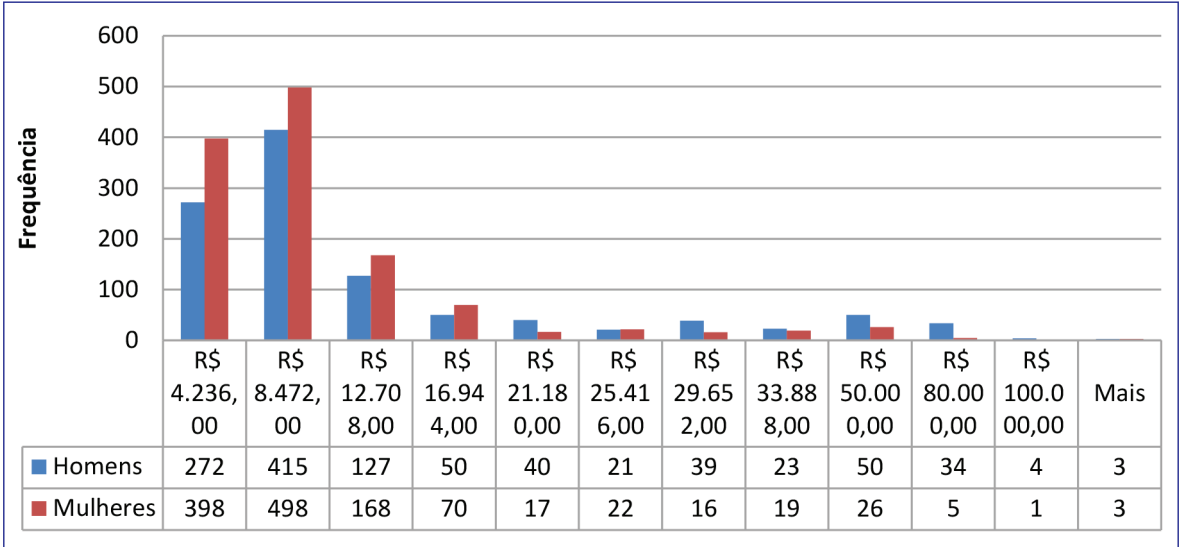
Raça/etnia	Homens	Homens – gestão estratégica	Homens – gestão operacional
Branca	4,85%	17,39%	11,38%
Preta	1,07%	0,72%	1,38%
Parda	90,84%	78,99%	84,15%
Amarela	0,14%	0,00%	0,11%
Indígena	2,62%	0,00%	0,85%
Não informado	0,48%	2,90%	2,02%

Fonte: Elaborada pelos autores.

— Outro aspecto apontado pelo TCE são as diferenças de remuneração. As mulheres ocupantes de cargos de gestão ganham em média R\$ 8.478,38, enquanto os homens ganham em média R\$ 12.351,16. Parte dessa discrepância pode ser explicada pelo fato de haver menos mulheres nos cargos de gestão estratégica, nível no qual os cargos são melhor remunerados. Contudo, quando se considera apenas os ocupantes de cargos de gestão estratégica, há uma diferença ainda maior: em média, enquanto mulheres ganham R\$ 15.113,99, os homens ganham R\$ 22.924,40.

Embora a lei exija que pessoas ocupantes de mesmo cargo recebam o mesmo salário, a composição da renda dos servidores públicos abrange também adicionais, como a participação em comissões ou conselhos, a realização de trabalhos que envolvem o pagamento de diárias, entre outros. Quando observadas as faixas remuneratórias, maior número de homens, ocupantes de cargos de gestão, recebe os maiores salários (Figura 1).

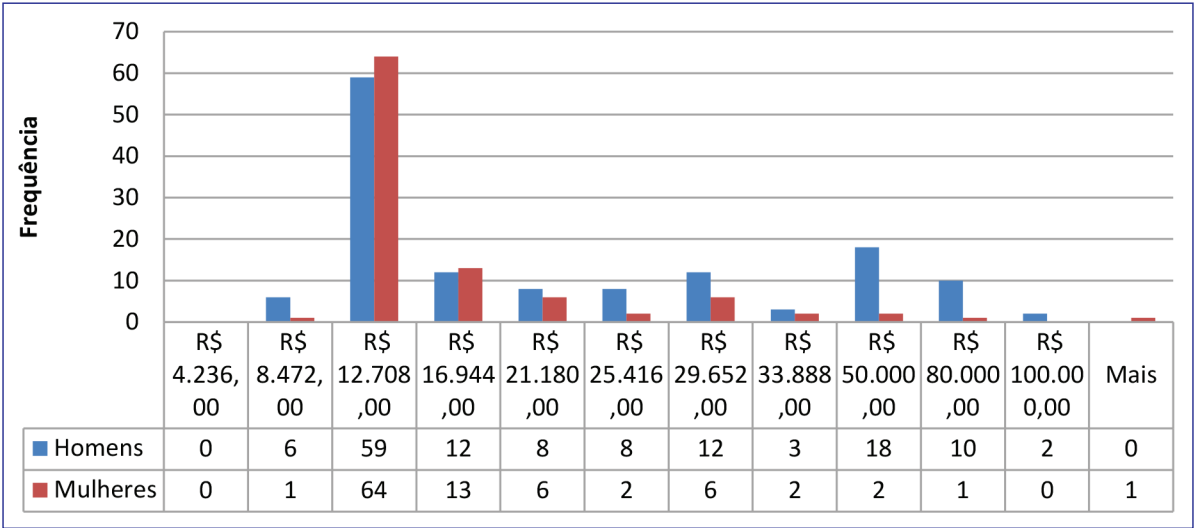
Figura 1
Remuneração bruta dos cargos de gestão



Fonte: Elaborada pelos autores.

— Quando observadas as remunerações dos cargos de gestão estratégica, também se verifica o fato de homens receberem os maiores salários (Figura 2).

Figura 2
Remuneração bruta dos cargos de gestão estratégica



Fonte: Elaborada pelos autores.

João respirou fundo e continuou:

— Além disso, enfrentamos um dilema interno delicado. Uma de nossas secretárias, Aniela, relatou a mim episódios persistentes de assédio por parte de outro membro do alto escalão. Até agora, nenhuma medida foi tomada. E se essa denúncia vier a público sem que tenhamos agido?

O silêncio tomou conta da sala por alguns segundos. Júlia Pimentel foi a primeira a se pronunciar:

— João, isso é gravíssimo. É justamente esse tipo de omissão institucional que perpetua a cultura de silêncio e impunidade. Precisamos estruturar o combate ao assédio sexual e moral e a toda forma de desrespeito aos direitos relacionados a gênero e raça/etnia. As pessoas expostas a esses tipos de comportamento precisam se sentir acolhidas e seguras em suas denúncias. Também precisamos considerar a questão de gênero de maneira interseccional. Não é apenas sobre aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, mas sim garantir que essas mulheres sejam de diferentes raças, etnias e que representem todos os segmentos da sociedade. A igualdade de gênero precisa ser ampla e inclusiva.

Julia disse mais:

— Outra questão importante que afeta a participação das mulheres em cargos de tomada de decisão é a sobrecarga de trabalho com cuidados não remunerados. É preciso que as mulheres tenham flexibilidade de horário, para que consigam equilibrar cargos de liderança com as demandas da vida doméstica. Se queremos de fato mais mulheres em cargos de tomada de decisão, devemos flexibilizar as reuniões até mais tarde, por exemplo.

João concordou, mas sabia que os desafios iam além disso:

— Como poderemos mudar isso? Quais dados são necessários para medir que estamos no caminho certo? – perguntou, direcionando a questão para Cláudia Godoy.

— Precisamos de transparência de dados. Não é suficiente aumentar o número de mulheres em cargos gerenciais. É fundamental que todos os dados sejam públicos e desagregados por nível de liderança, gênero, raça e outros fatores. Só assim poderemos medir o impacto real das políticas – respondeu Cláudia, com confiança.

Por sua vez, Pedro Freire ressaltou a importância da formação de lideranças femininas:

— Dr. João, precisamos investir em programas de liderança para mulheres, para que elas estejam preparadas para assumir os cargos de gestão. Além disso, devemos educar todos os servidores públicos sobre igualdade de gênero e letramento racial, para que possam perceber o impacto positivo que isso traz para a gestão pública.

Finalmente, Geraldo Barros destacou a questão financeira:

— Se queremos que isso funcione, precisamos garantir orçamento. Proponho a criação de um fundo específico para a promoção da igualdade de gênero, vinculado ao Plano Plurianual.

Desafios e dilemas

João ouvia atentamente. Sabia que, ali, cada palavra poderia significar um caminho diferente. Poderia seguir o fluxo e construir uma resposta burocrática, apenas para cumprir formalmente a recomendação do Tribunal. Ou poderia abraçar o desafio, correr riscos e liderar uma transformação institucional real – ainda que isso colocasse em jogo sua tranquilidade nos últimos meses de carreira.

Ele se perguntava até que ponto estaria disposto a arriscar seu nome, sua estabilidade e sua aposentadoria por uma política de equidade de gênero. Além disso, a assessoria de João trouxe a notícia de que a informação havia se espalhado e aberto espaço para notícias falsas, de que gestores homens seriam exonerados em massa para dar lugar às mulheres.

FECHAMENTO

Ao final da reunião, João estava exausto, mas esperançoso. Ele sabia que o caminho para a igualdade de gênero na Administração Pública seria longo e desafiador, mas acreditava que, com o apoio de sua equipe e o comprometimento do governo, seria possível elaborar um bom plano de ação. Agora ele precisaria selecionar e priorizar o que constaria no plano de ação a ser entregue para a aprovação do governador.

ALTERNATIVAS DE DESFECHO

a) Desfecho conservador: resposta formal e manutenção do *status quo*.

Após um período de reflexão, João Pessoa opta por elaborar um plano de ação de caráter essencialmente formal, voltado principalmente à capacitação em liderança para mulheres, sem enfrentar aspectos estruturais da desigualdade de gênero nem propor mudanças nos critérios de nomeação para cargos estratégicos. O plano atende minimamente à recomendação do Tribunal de Contas, mas evita medidas que possam gerar resistências políticas internas. Paralelamente, João decide não encaminhar institucionalmente a denúncia de assédio relatada por Aniela, tratando o caso como uma questão de natureza pessoal.

Diante da ausência de providências por parte da Administração, Aniela busca apoio externo e formaliza a denúncia junto à ONG Caladas Nunca, que torna o caso público. A repercussão gera desgaste político para o governo. Em resposta, o governador afirma desconhecer os fatos e, para conter a crise e preservar sua imagem, exonera João Pessoa, atribuindo-lhe a responsabilidade pela condução inadequada do caso. O plano de ação é arquivado e o tema da equidade de gênero perde espaço na agenda governamental.

b) Desfecho transformador: enfrentamento estrutural e riscos institucionais.

Após ponderar os riscos e responsabilidades envolvidos, João Pessoa decide elaborar um plano de ação estruturante e abrangente, assumindo que a promoção da igualdade de gênero exige mudanças institucionais profundas. O plano contempla a criação de uma instância específica para acolhimento, proteção e encaminhamento de denúncias de assédio moral e sexual; a implementação de ações afirmativas, incluindo cotas para mulheres pretas e indígenas nos cargos de alta direção; um programa permanente de sensibilização em equidade de gênero e raça voltado a servidores e lideranças; e um programa de formação de novas lideranças femininas, articulado à Escola de Governo.

A proposta provoca reações distintas no interior do governo. Enquanto setores técnicos e organizações da sociedade civil reconhecem o avanço institucional, parte da alta cúpula política demonstra resistência, alegando riscos orçamentários, jurídicos e de governabilidade. João passa a enfrentar pressões internas, mas o plano é encaminhado ao Tribunal de Contas e ao governador como resposta formal à recomendação. O desfecho permanece em aberto, permitindo discutir, em sala de aula, os custos pessoais, políticos e institucionais de liderar processos de mudança em contextos marcados por desigualdades estruturais.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/98239>

REFERÊNCIAS

Organização das Nações Unidas. (2024). *45 anos da CEDAW: cinco coisas que você precisa saber sobre a Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres*. <https://www.onumulheres.org.br/noticias/45-anos-da-cedaw-cinco-coisas-que-voce-precisa-saber-sobre-a-convencao-para-a-eliminacao-de-todas-as-formas-de-discriminacao-contras-as-mulheres/>

Rosenilda Freitas da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6089-3241>

Mestra em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV EBAPE); Especialista em Gestão Pública e Controle Externo pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE FGV); Bacharel em Ciência da Computação e em Psicologia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM); Auditora de Controle Externo de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM). E-mail: rosenilda.silva@tce.am.gov.br

Fabricio Stocker

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP); Ph.D. em Management pela Erasmus University of Rotterdam (EUR); Pesquisador visitante na University of Amsterdam (UvA); Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); MBA pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e pela London Business School (LBS); Economista e Administrador; Professor da Fundação Getulio Vargas (FGV) na graduação on-line, MBA e Pós-Graduação. E-mail: fabricio.stocker@fgv.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Rosenilda Freitas da Silva: Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Fabricio Stocker: Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores não possuem conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada para auxiliar na revisão técnico-gramatical do texto e normalização de referências.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas pela realização do mestrado em Administração Pública e ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas pela oportunidade da participação da autora Rosenilda Freitas da Silva no mestrado e consequente desenvolvimento deste caso de ensino, sob a orientação do Prof. Dr. Fabricio Stocker.

EDITOR-CHEFE

Alexandre de Almeida Faria, Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE), Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9095-725X>

COEDITOR

Amon Narciso de Barros, Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), São Paulo, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9748-7788>

PARECERISTAS

Dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível em <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420>