



LABAMP

LABORATÓRIO DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO PSICOLÓGICA

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS

Carreira e Justiça social

EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA

Autores:

Ana Carolina Rosa Marques

Alexsandro Luiz de Andrade

Editoração: **Lucas Ferreira Norato**



Carreira e Justiça Social é um projeto acadêmico com apoio da agência de fomento FAPES e Cnpq e programa de Bolsas de extensão UFES voltado à difusão de conhecimento sobre carreira, com base em evidências científicas, de forma livre e gratuita.

Os materiais produzidos pelos pesquisadores são pautados por uma ação ética, política, científica e sensível aos desafios da construção de carreira na contemporaneidade.

Esperamos que esse material, em constante processo de desenvolvimento e aprimoramento, possa inspirar a prática da orientação profissional e de carreira com grupos diversos e, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade e marginalização.



Quer saber mais sobre o projeto? Visite:
carreira.ufes.br e
[@carreirascontemporaneas](https://www.instagram.com/carreirascontemporaneas) (instagram)

<https://www.instagram.com/carreirascontemporaneas/>



Como citar este documento:

Se você citar a cartilha para qualquer finalidade, use a seguinte citação:

De Andrade, A. L. Marques, A. C. R. & Norato, L. F. (2023). **Equidade de Gênero na Gestão Pública**, Universidade Federal do Espírito Santo, ES - Brasil.



Sumário

<u>Apresentação.....</u>	<u>6</u>
<u>Conceitos Importantes.....</u>	<u>7</u>
<u>Conheça mais sobre a Legislação.....</u>	<u>16</u>
<u>Boas práticas na gestão institucional.....</u>	<u>19</u>
<u>Boas práticas nas relações interpessoais no trabalho.....</u>	<u>26</u>
<u>Para as Mulheres:.....</u>	<u>26</u>
<u>Para os Homens:.....</u>	<u>29</u>
<u>Onde buscar ajuda?.....</u>	<u>32</u>
<u>Referências.....</u>	<u>34</u>



Apresentação

Como fruto da dissertação de mestrado intitulada "BARREIRAS NA CARREIRA DAS MULHERES NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO" do Programa Pós-graduação em Gestão Pública da Ufes foi confeccionado este material, alinhado aos resultados obtidos na pesquisa.

A cartilha tem o propósito de oferecer, às/aos servidoras(es) da Ufes, explicações sobre conceitos, recomendações de boas práticas de gestão e para as relações interpessoais no trabalho, de maneira a fortalecer a equidade de gênero e contribuir para o desenvolvimento profissional das servidoras, além de orientar a busca por ajuda dentro dos espaços institucionais destinados a esse fim.

Mestranda: Ana Carolina Rosa Marques

Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade



Conceitos Importantes

BROPRIATING (APROPRIAÇÃO DE IDEIA):

É a união de “bro” (“cara” ou “irmão”) com “appropriating” (“apropriar”), em inglês. Acontece quando um homem se apropria da ideia ou iniciativa de uma mulher, tomando os créditos para ele. Pode acontecer no ambiente acadêmico, no trabalho ou no dia a dia.

DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER:

Toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no gênero e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil, entre outros.



DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO:

É a forma de hierarquia e divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos, em que há designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.).

EQUIDADE DE GÊNERO:

Diz respeito ao reconhecimento de que pessoas de gêneros distintos possuem características, vulnerabilidades e necessidades particulares, e que as suas diferenças devem ser levadas em conta na garantia dos seus direitos e oportunidades. Busca eliminar toda e qualquer discriminação contra a mulher e proporcionar a este grupo, não apenas a



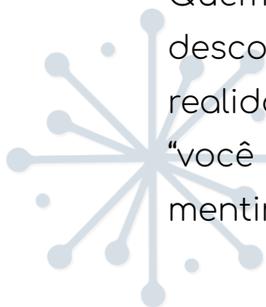
igualdade formal, mas também a igualdade material.

ESTEREÓTIPO:

Conjunto de crenças estruturadas acerca do comportamento e das características particulares de um grupo de pessoas, sem levar em conta as reais variações existentes entre elas. Por exemplo: “mulheres são emocionais”, “homens não choram”, etc.

GASLIGHTING (MANIPULAÇÃO PSICOLÓGICA):

O termo é usado para descrever a manipulação psicológica na qual o agressor faz a vítima questionar sua própria inteligência, memória ou sanidade. Quem sofre com o gaslighting, tende a desconfiar de suas próprias percepções da realidade. Por exemplo: “Você está louca”, “você está exagerando” ou “você está mentindo” podem ser indicativos desse ato.



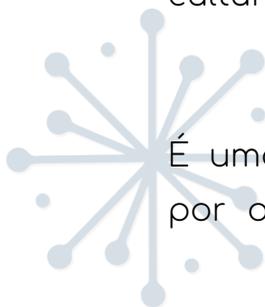
O conceito, dado como violência psicológica, é sutil e difícil de ser identificado.

GÊNERO:

Construção social utilizada para se referir às representações do feminino e do masculino na sociedade, não estando necessariamente vinculado ao sexo biológico. Dessa forma, o gênero está associado ao comportamento e ao papel social que são atribuídos a mulheres e homens, o que por sua vez induz a formação de estereótipos e generalizações. Como os papéis de gênero e expectativas em relação a eles são aprendidos, podem mudar com o tempo e variam dentro e entre culturas.

MACHISMO:

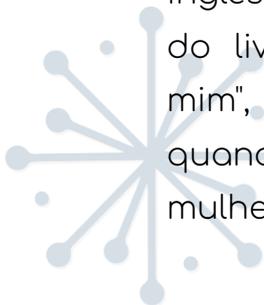
É uma forma de preconceito manifestada por opiniões, atitudes, comportamentos e



pensamentos que, de diferentes formas, privilegia os homens e sustenta a ideia de superioridade masculina. De modo geral, o machismo sustenta a ideia de que existem papéis de gênero fixos e específicos na sociedade, além de associar características aos gêneros como se fossem inatas. Assim, o machismo pode causar a opressão por meio de condutas discriminatórias cotidianas, violências e microviolências que afetam a mulher em todas as esferas da sua vida.

MANSPLAINING (EXPLICAÇÃO DESNECESSÁRIA):

A palavra foi criada a partir da junção entre “man” (“homem”) e “explain” (“explicar”), em inglês, e ficou conhecida com a publicação do livro “Os homens explicam tudo para mim”, escrito por Rebecca Solnit. Acontece quando um homem explica algo para uma mulher sem considerar que ela tem



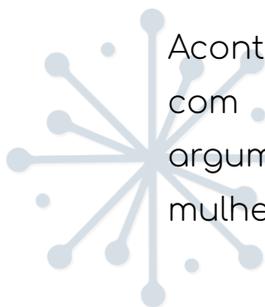
conhecimento sobre aquilo ou quando os homens explicam coisas básicas e óbvias, subestimando o conhecimento da mulher.

MANSPREADING (ABUSO DE ESPAÇO):

A palavra foi criada a partir da junção entre “man” (“homem”) e “spreading” (“espalhar” ou “abrir”), em inglês. É o termo utilizado para denominar o ato de um homem abrir muito as pernas quando está sentado, o que acaba diminuindo o espaço das pessoas sentadas perto dele. Foi criado para descrever a atitude que é comum no transporte público e em outros assentos compartilhados.

MANTERRUPTING (INTERRUPÇÃO DO ARGUMENTO):

Acontece quando a mulher é interrompida com frequência enquanto expõe seus argumentos. Quando isso acontece, a mulher não consegue terminar sua linha de



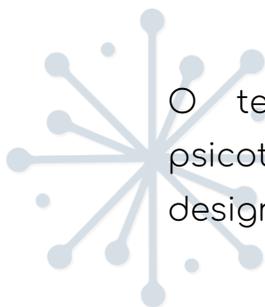
raciocínio e expor seu argumento da forma como gostaria. Situações de interrupção atrapalham a mulher não só em discussões rotineiras, mas em exposições e argumentações que ela faz em seu trabalho.

MICROAGRESSÕES:

São comentários, gestos ou comportamentos, conscientes ou inconscientes, geralmente sobre grupos marginalizados, que representam preconceitos e estereótipos que os indivíduos carregam consigo, ainda que essas ações pareçam como normais e inofensivas.

MICROMACHISMO OU MACHISMO COTIDIANO:

O termo foi cunhado em 1991 pelo psicoterapeuta Luis Bonino Méndez, para designar práticas preconceituosas em



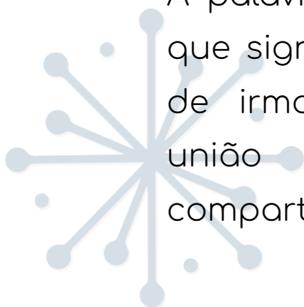
relação à mulher. Estão presentes no cotidiano, mas por serem geralmente dissimuladas ou sutis, são aceitas por uma sociedade onde o machismo não é bem-visto. São comentários que deixam a mulher incomodada, constrangida, ou diminuída, e que muitos consideram normal por estarem culturalmente enraizados.

PRECONCEITO:

Julgamento, conceito ou opinião que se faz de pessoas ou grupos sociais, baseados em estereótipos. As formas mais comuns de preconceito são: social, racial, sexual, estético e religioso.

SORORIDADE:

A palavra sororidade vem do latim “soror”, que significa “irmã”. Trata-se do sentimento de irmandade, empatia, solidariedade e união entre as mulheres, por compartilharem uma identidade de gênero.



representa conduta ou atitude que reflete este sentimento, especialmente em oposição a todas as formas de exclusão, opressão e violência contra as mulheres.

TETO DE VIDRO:

É um termo utilizado para exemplificar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam ao ascenderem na carreira, principalmente no acesso a cargos de gestão. Esta barreira é tão sutil e transparente, mas ainda assim tão presente, que evita - por meio da falácia fundamentada na “incapacidade” da mulher para o exercício da função - que as mulheres avancem na hierarquia corporativa e/ou institucional.



Conheça mais sobre a Legislação

No mundo:

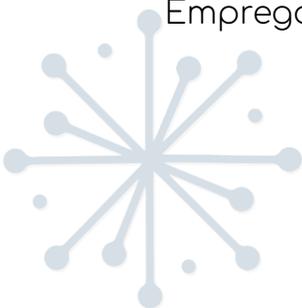
Tratados internacionais que o Brasil é signatário:

Decreto Legislativo nº 24/1956

Ratificou a Convenção nº 100 da oit DE 1951 – sobre Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor

Decreto Legislativo nº 104/1964

Ratificou a convenção nº 111 da oit DE 1958 - sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação



DECRETO Nº 4.377/2002

Ratificou a Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher de 1979 (Cedaw)

Resolução A/RES/70/1, 2015

Adotou a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável da ONU: O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 propõe "Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas".

No Brasil:

Constituição Federal de 1988

OBJETIVO FUNDAMENTAL: art. 3º, IV - "promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação".



DIREITO FUNDAMENTAL: ART. 5º, I - "homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição".

No poder executivo:

DECRETO Nº 1.171/1994

Aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal:

DEVER FUNDAMENTAL: Seção II, XIV, g) "ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral".



Boas práticas na gestão institucional

PROMOVER DEBATES ACERCA DAS DESIGUALDADES EXISTENTES NO AMBIENTE DE TRABALHO

- Aumentar a conscientização das pessoas por meio de palestras, cursos, seminários e rodas de conversa, abordando a questão do viés inconsciente, machismo, representatividade, violências contra a mulher (mansplaining, bropropriating, gaslighting, manterrupting) etc., no ambiente de trabalho.
- Estimular e fazer campanhas para maior participação dos homens nesses eventos.



FORNECER APOIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS mulheres DENTRO DA INSTITUIÇÃO

- Oferecer treinamentos e mentorias para auxiliar no desenvolvimento de lideranças mulheres.
- Estimular a participação de mulheres em órgãos colegiados, conselhos, outras instâncias decisórias e cargos de liderança na gestão.

CRIAR COMISSÃO PERMANENTE DE EQUIDADE DE GÊNERO

- Criar comissão para propor instrumentos de regulamentação interna e gestão que contemplem medidas de combate à discriminação e à violência contra mulheres.
- Instituir gradativamente ações afirmativas, seguindo a Agenda 2030 do ODS-5 (Paridade 50/50) da ONU.



ESTIMULAR A EQUIDADE NO DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL

- Reduzir a subjetividade nas nomeações para cargos de chefia e direção para combater os efeitos do preconceito, com o estabelecimento de critérios gerais e específicos explícitos, além da possibilidade de realização de processo seletivo interno, para ocupação desses postos.
- Estimular a paridade na participação como palestrantes, participantes de publicações, nas atividades de representação institucionais, dentre outras.
- Buscar a paridade em bancas de seleção e contratação de docentes, de concursos e de defesas, e no credenciamento nos programas de pós-graduação.



AJUDAR A FORTALECER AS REDES DE RELACIONAMENTO E APOIO DAS MULHERES

- Estimular que as servidoras se reúnam para rodas de conversa, trabalhos de mentoria, participação em cursos de liderança e gestão etc., de forma a fortalecer as suas redes de relacionamento e apoio, e contribuir na formação de um número maior de líderes MULHERES, além de auxiliá-las no enfrentamento de situações de desigualdade.

ESTABELECER PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS FAVORÁVEIS À FAMÍLIA

- Estabelecer práticas de gestão de pessoas favoráveis à família, como, por exemplo: adoção de horários flexíveis, implementação do teletrabalho, opções de creche para dependentes ou creche no local do trabalho, entre outras;



buscando contribuir para conciliação entre os afazeres pessoais e profissionais das(os) servidoras(es) e maior satisfação no trabalho.

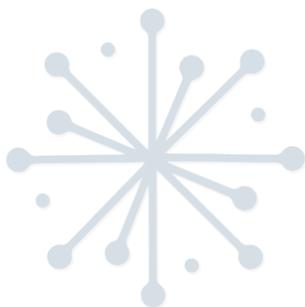
APOIAR A LICENÇA-MATERNIDADE E O PERÍODO PÓS LICENÇA

- Apoiar e respeitar o período de licença-maternidade da servidora, de forma a não causar pressões ou cobranças.
- Ter empatia e ser mais flexível com a servidora no período pós-licença para ajustes à nova rotina.



ELABORAR E DIVULGAR DADOS E INFORMAÇÕES DESAGREGADOS POR GÊNERO PARA FINS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

- Elaborar censo de servidores com recorte de gênero e disponibilizar acesso livre a esse conteúdo, de maneira a possibilitar, a partir desses dados, sua utilização como ferramenta para as tomadas de decisões estratégicas.
- Solicitar que as empresas terceirizadas desenvolvam e disponibilizem censo e relatório de mesmo teor.
- Manter um espaço no site tratando de boas práticas, projetos, e análise sobre as medidas adotadas pela instituição na temática de desigualdades.



ESTIMULAR A CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE DATAS SIGNIFICATIVAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE

- Realizar campanhas e elaborar mensagens informativas para lembrar de dias importantes no combate às desigualdades.

DIVULGAR DOCUMENTOS E PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES QUE ASSUMAM O COMPROMISSO COM A EQUIDADE DE GÊNERO

- Garantir o conhecimento das mulheres sobre seus direitos e amparos por meio de uma comunicação acessível.



Boas práticas nas relações interpessoais no trabalho

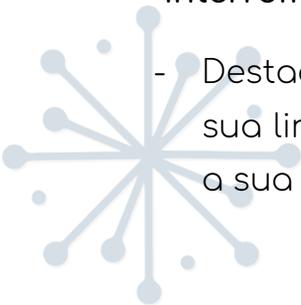
PARA AS MULHERES:

Apoie outras mulheres em suas trajetórias e não promova competição entre si

- Valorize a qualidade profissional de outras mulheres em reuniões e entre os seus colegas.
- Reconheça os seus resultados e elogie suas colegas pelos resultados delas.

Não desista de falar quando for interrompida ou se sentir silenciada

- Destaque a necessidade de terminar a sua linha de raciocínio e dê continuidade a sua exposição.



Combata os estereótipos no ambiente de trabalho que associam as mulheres com características específicas

- Busque combater os micromachismos e as microagressões que acontecem no cotidiano, mostrando como isso pode afetar você ou as outras mulheres.

Não duvide da sua própria capacidade

- Confie no seu potencial, esforço e conhecimento. Não permita que as ocasiões onde são diminuídas, ignoradas ou não valorizadas a façam duvidar do seu conhecimento e do seu trabalho.



Interrompa a conversa quando houver assuntos inapropriados e denuncie, sempre que necessário

- Busque aliados para enfrentar situações de desigualdade e compartilhe as situações desgastantes e constrangedoras. Quando for necessário, denuncie o ocorrido aos canais de denúncia e aos seus superiores.



PARA OS HOMENS:

Procure informações sobre o assunto

- Busque entender as causas e consequências da desigualdade de gênero, seus efeitos em sua própria vida e como pode contribuir para combatê-la. Leia livros, reportagens e assista debates sobre o assunto. Essa não deve ser uma causa apenas das mulheres.

Treine a sua atenção para desconstruir estereótipos e preconceitos inconscientes

- Questione e desconstrua os estereótipos de gênero que sustentam a desigualdade, tais como a crença de que homens são superiores em determinadas áreas e mulheres em outras.



Apoie as mulheres para ascensão na carreira e para que assumam posições de poder

- Apoie a ocupação de cargos de liderança por mulheres e respeite as que estão nessa posição.

Dê voz às mulheres em seu ambiente de trabalho

- É comum que as mulheres sejam silenciadas ou constantemente interrompidas em reuniões ou exposições. Coopere para deixar que suas linhas de raciocínio sejam apresentadas com tranquilidade e ouvidas por completo.



Aja pelo fim da violência contra a mulher

- Seja um aliado ativo no combate às desigualdades. Esteja atento ao seu comportamento e de seus colegas, defenda, apoie e denuncie atitudes discriminatórias ou violentas.
- Contribua para a promoção de políticas institucionais de tolerância zero em relação ao assédio sexual, assédio moral e discriminação de gênero.



Onde buscar ajuda?

É essencial que As/aos servidoras(es) conheçam previamente os procedimentos para solicitar ajuda se necessário, para si próprio ou para um(a) colega, e se sintam seguros e confiantes acerca dos caminhos para fazer uma queixa ou uma denúncia, sejam elas sobre discriminação de gênero, assédio sexual ou assédio moral.

Nesse sentido, os organismos institucionais que podem ser acessados para orientações e denúncias a respeito do tema são a Ouvidoria e a Comissão de Ética:

Ouvidoria:

Telefone: (27) 4009-2209

WhatsApp: (27) 98809-0151

Site: ouvidoria.ufes.br

E-mail: ouvidoria@ufes.br



Endereço: Secretaria Administrativa da Ouidoria Geral, Av. Fernando Ferrari, 514, Centro de Vivência, Térreo, Sala 105. Campus de Goiabeiras, Universidade Federal do Espírito Santo - UFES CEP 29075-910, Vitória-ES

Comissão de Ética:

Telefone: (27) 3145-4599

Site: etica.ufes.br

E-mail: eticapublica@grupos.ufes.br

Endereço: Secretaria da Comissão de Ética, Av. Fernando Ferrari, 514, Prédio do DDP. Campus de Goiabeiras, Universidade Federal do Espírito Santo - UFES CEP 29075-910, Vitória-ES

OBS.: A Comissão de Ética Pública da UFES, julga apenas casos relacionados ao Código de Ética do Servidor Público.



Referências

Artigo

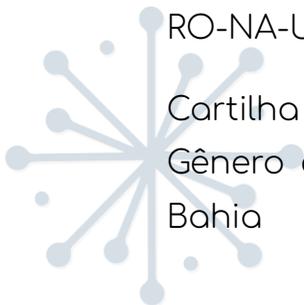
HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0100-15742007000300005>. Acesso em: 08 mar. 2023.

Cartilhas e manuais

cartilha de BOAS PRÁTICAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA UNICAMP

<http://www.direitoshumanos.unicamp.br/wp-content/uploads/2021/03/BOAS-PRATICAS-PARA-A-PROMOCAO-DA-EQUIDADE-DE-GENERO-NA-UNICAMP-com-links-1.pdf>

Cartilha de Promoção da Igualdade de Gênero e Raça no Trabalho do Governo da Bahia



http://www.setre.ba.gov.br/arquivos/File/Cartilhas/Cartilha_PromocaoDaligualdadeDeGeneroRacanoTrabalho.pdf

Cartilha Institucional de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho da UFFS
<https://www.uffs.edu.br/acessofacil/servidor/cartilha-institucional-de-prevencao-ao-assedio-moral-no-trabalho>

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA SECRETARIA DE FAZENDA DE NITERÓI
<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/05/Guia-de-Boas-Praticas-de-Equidade-de-Genero-na-Gestao-Publica-SMF.pdf>

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS para promoção de igualdade de gênero do MPT
https://www.prt23.mpt.mp.br/images/Manual_de_Boas_Prticas_-_Coordigualdade.pdf



Capítulo de livro

Ribas, Maria Fernanda. CAPÍTULO 8 - MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA O AVANÇO DA MULHER. In: fontoura, natália; Rezende, Marcela; Querino, Ana Carolina (org.). BEIJING +20: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Brasília: IPEA, 2020, 369-405. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10320/1/MecanismosInstitucionaisparaAvan%c3%a7odaMulher_Cap_8.pdf. Acesso em: 08 mar. 2023.

Site

Equidade de gênero: o que isso quer dizer?
<https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/equidade-de-genero/>

