



# GTT: RIO LIDERANÇA FEMININA

RIO DE JANEIRO, 05 DE OUTUBRO DE 2021

ANA CLÁUDIA RODRIGUES DAFLON LESÇAUT | CHRISTIANE DOS SANTOS  
OLIVEIRA | JANA ADRIENE GASPAR LIBMAN | KELLY FERREIRA ESCH |  
MAÍRA OLIVEIRA DA SILVA | MICHELLE VALADÃO VERMELHO ALMEIDA

# SUMÁRIO

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

## 2 BENCHMARKING DE PROGRAMAS DE LIDERANÇA FEMININA

1 - APRESENTAÇÃO

2 - METODOLOGIA

3 - PROGRAMAS PESQUISADOS

4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROGRAMAS PESQUISADOS

## 3 BENCHMARK MODELO PARA O PROGRAMA

IMPRESSÕES A PARTIR DO DESENVOLVIMENTO DO GTT

TEXTOS REFERENCIAIS PARA O BENCHMARK

## 4 PROPOSTA DE ESTRUTURA DA CARTILHA DE LIDERANÇA FEMININA

PROPOSTA DE ESTRUTURA

## 5 CURSO DE FORMAÇÃO - PROGRAMA RIO LIDERANÇA FEMININA

1 - ESTRUTURA DO PROGRAMA:

2 - A QUEM SE DESTINA

3 - FORMAS DE ACESSO AO PROGRAMA:

4 - OBJETIVOS DO PROGRAMA

5 - RESULTADOS ESPERADOS A PARTIR DO PROGRAMA

6 - JORNADA DO PROGRAMA

## 7 – EIXOS TEMÁTICOS A SEREM ABORDADOS

7.1 - EQUIDADE E IGUALDADE NA LIDERANÇA

7.2 – LIDERANÇA AUTÊNTICA

7.3 - GERENCIANDO CONVERSAS DIFÍCEIS

7.4 - OBSTÁCULOS RELACIONADOS AO GÊNERO

7.5 - ESTRATÉGIAS DE HUMANIZAÇÃO

7.6 - CONFIANÇA E TRABALHO EM EQUIPE

7.7 - PODER E INFLUÊNCIA

7.8 - NEGOCIAÇÕES, VIESES E CRENÇAS

7.9 - LIDERANÇA CONSCIENTE

7.10 - CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

7.11 - IDENTIFICAÇÃO DO PROPÓSITO PESSOAL E COLETIVO

7.12 - LIDERANÇA E INTERSECCIONALIDADE

## 6 PROPOSTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

INTRODUÇÃO

CONTEXTO

AÇÕES AFIRMATIVAS PARA FORTALECER A EQUIDADE DE GÊNERO NA PCRJ

CONCLUSÃO

CARTILHA LIDERANÇA FEMININA

MARCOS LEGAIS

BIBLIOGRAFIA

# INTRODUÇÃO



## VOCÊ SABE O QUE É IGUALDADE DE GÊNERO?

Com o objetivo de acabar com a pobreza, de proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade, a Organização das Nações Unidas (ONU) firmou, com os países signatários, o pacto global para a agenda 2030. Com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), o de número cinco trata especificamente da Igualdade de Gênero.

Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Essa é a meta do ODS5. Conforme o site Plataforma Agenda 2030, da ONU: “A igualdade de gênero não é apenas um direito humano fundamental, mas a base necessária para a construção de um mundo pacífico, próspero e sustentável”. Mas como alcançar isso? E quem pode ajudar? Todas as pessoas, em todos os espaços privados e públicos, em qualquer nível de governo e estrutura hierárquica.

Quando respeitamos o espaço de fala, a opinião e a trajetória de uma mulher, quando empoderamos e apoiamos nossas filhas, quando criamos políticas e legislações para a promoção da igualdade de gênero, quando garantimos a participação plena das mulheres e a igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis de tomada de decisão, quando eliminamos toda e qualquer forma de violência ou discriminação contra a mulher, quando todos na casa assumem a responsabilidade compartilhada sobre as tarefas domésticas e o cuidado da família, estamos contribuindo para a igualdade de gênero.

Um mundo mais igualitário é um mundo mais justo, com relacionamentos mais saudáveis e duradouros, onde todos se sentem respeitados. E onde há respeito, há integração, colaboração e engajamento. Tudo o que precisamos para lidar com um mundo cada vez mais surpreendente, complexo e incerto.

E foi nesse contexto de complexidade que nós, seis mulheres com diferentes formações acadêmicas, trajetórias profissionais e histórias de vida, respondemos ao chamado da Fundação João Goulart para fazermos parte do Grupo Transversal de Trabalho (GTT) Rio Liderança Feminina. Como Líderes Cariocas, entendemos a importância do nosso protagonismo, e sabemos que soluções inovadoras emergem não só a partir dos trabalhos individuais, mas também do sinergismo que se forma com a construção de um trabalho coletivo.

Assim, ao nos aprofundarmos nos temas relacionados a esse GTT, experimentamos múltiplas sensações e sentimentos, mas vivenciamos o que sem dúvida podemos dizer que foi uma das mais intensas experiências das nossas vidas: a construção e o fortalecimento da nossa rede de liderança feminina, a partir dos encontros, estudos e debates que culminaram na entrega desse trabalho. Se antes nossas trajetórias se cruzaram em momentos pontuais, hoje estamos conectadas pelas nossas forças, talentos e por uma vontade enorme de ampliar essa rede para mais mulheres na PCRJ.

O Grupo Transversal de Trabalho (GTT) foi estruturado em entregas parciais, ao longo de seis meses. A primeira delas apresenta o trabalho inicial de pesquisa realizado pelas suas integrantes, com o objetivo de localizar diferentes programas voltados para o desenvolvimento de Lideranças Femininas e já realizados por diferentes instituições de ensino. Foram selecionados quatro programas: o do Global Center Rio de Janeiro da Universidade de Columbia, o da Universidade de Oxford, o da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o da ONU Habitat.

Essa etapa foi muito importante para que o grupo se familiarizasse quanto às diferentes iniciativas voltadas para o desenvolvimento das mulheres líderes em diferentes contextos e lugares do mundo, bem como para a apropriação de conceitos que ganharam destaque ao longo deste trabalho, tais como Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), gênero, igualdade, equidade, competências de liderança e características de uma liderança feminina.

A segunda entrega corresponde à apresentação da modelagem que será adotada para o Programa de Formação em Liderança Feminina da Prefeitura do Rio. A partir das avaliações realizadas anteriormente e das trocas entre as integrantes deste GTT, optou-se pela estruturação de um programa próprio, inspirado, sem dúvida, nos diferentes programas estudados, mas que congregasse e traduzisse nossas expectativas, percepções e, acima de tudo, nosso ideal.

Na terceira e quarta entregas, respectivamente, a proposta de estrutura da Cartilha é apresentada, e o Curso de Formação do Programa Rio Liderança Feminina é detalhado, em todos os seus aspectos.

A proposição de políticas públicas para a Prefeitura do Rio de Janeiro no que tange à igualdade de gênero e à liderança feminina foi o objetivo da quinta entrega, e por fim, a Cartilha de Liderança Feminina foi apresentada na sexta entrega.

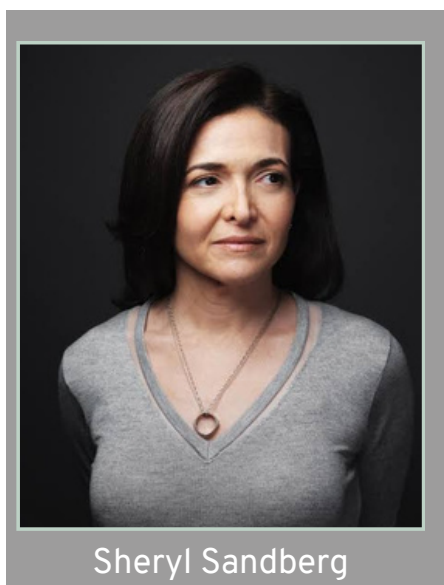
Na terceira e quarta entregas, respectivamente, a proposta de estrutura da Cartilha é apresentada, e o Curso de Formação do Programa Rio Liderança Feminina é detalhado, em todos os seus aspectos.

A proposição de políticas públicas para a Prefeitura do Rio de Janeiro no que tange à igualdade de gênero e à liderança feminina foi o objetivo da quinta entrega, e por fim, a Cartilha de Liderança Feminina foi apresentada na sexta entrega.

Neste documento constam todas estas entregas parciais, feitas de março a setembro de 2021, período de duração do Grupo de Trabalho Transversal - Rio Liderança Feminina. Destacamos que as entregas foram elaboradas a partir de muitas trocas, discussões e debates, em reuniões semanais que se transformaram em espaços de compartilhamento de conhecimentos e experiências, além de extensa pesquisa em fontes bibliográficas específicas sobre o tema, da experiência acadêmica de cada uma de nós, dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho e de toda a vivência do que é ser mulher e servidora pública na cidade do Rio de Janeiro.

Trata-se de um trabalho muito rico, gestado com amor e carinho por todas nós, e que tem como objetivo trazer para o âmbito da Prefeitura do Rio a necessidade de se abordar, de forma institucional, a existência do viés de gênero presente na nossa sociedade e na nossa estrutura de trabalho.

Esperamos com esse trabalho contribuir para a construção da equidade de gênero na Prefeitura do Rio, onde as mulheres tenham o seu lugar de fala, ocupem as cadeiras nas mesas onde as decisões são tomadas e tenham suas opiniões ouvidas e respeitadas. É como bem define Sheryl Sandberg:



*Se quisermos um mundo mais igualitário, precisamos admitir que as mulheres tendem a abaixar a mão. Precisamos de instituições e indivíduos que percebam e corrijam esse comportamento dando força, defendendo e promovendo um maior número de mulheres. E as mulheres têm de aprender a continuar com a mão levantada, porque, se abaixarem a mão, nem os gerentes com as melhores intenções do mundo vão perceber.*



# BENCHMARKING DE PROGRAMAS DE LIDERANÇA FEMININA

---

## 1 - Apresentação

A primeira entrega do Grupo Transversal de Trabalho (GTT) Rio Liderança Feminina apresenta o trabalho inicial de pesquisa realizado pelas suas integrantes, com o objetivo de localizar diferentes programas voltados para o desenvolvimento de Lideranças Femininas e já realizados por diferentes instituições de ensino. Foram selecionados quatro programas: o do Global Center Rio de Janeiro da Universidade de Columbia, o da Universidade de Oxford, o da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o da ONU Habitat.

## 2 - Metodologia

Foram realizadas pesquisas livres em sites oficiais das instituições citadas, bem como a revisitação do material do Programa Women's Leadership Network in Brazil, da Universidade de Columbia.

## 3 - Programas Pesquisados

Serão apresentados a seguir os programas que servirão de referência para este GTT, bem como as Instituições patrocinadoras.

### 3.1 - Instituição: Universidade de Columbia (NYC) - Global Center Rio de Janeiro. Programa: Women's Leadership Network in Brazil



**Duração:**

1 ano, de março a março





### **Objetivos:**

O programa tem como objetivo selecionar anualmente grupos de profissionais de nível médio-sênior, a fim de desenvolver uma crescente rede de mulheres que contribuirão para a transformação do Brasil. Cada cohort é formado por mulheres de diferentes áreas da gestão pública, setor privado e terceiro setor de diversas partes do Brasil. O programa consiste em módulos que incluem treinamentos estratégicos, atividades de networking, mesas redondas, seminários e sessões de mentoria, sob a supervisão do Columbia Global Center RJ, incluindo a coordenação acadêmica e gestão local do programa, em colaboração com os professores da Universidade de Columbia.



### **Público-Alvo:**

Mulheres de diferentes áreas da gestão pública, setor privado e terceiro setor de diversas partes do Brasil e de nível médio-sênior.



### **Forma de ingresso/processo seletivo:**

Inscrição através de pagamento de taxa (R\$150,00 - cento e cinquenta reais).

Carta de intenção, carta de recomendação e entrevista.



### **Formato:**

Aulas mensais, temáticas, com duração de um dia inteiro, em formato híbrido – parte presencial, parte online (foi assim nos anos de 2018 e 2019; para a turma que começou em 2020, todas as aulas foram online).



### **Carga Horária:**

120 horas, com aulas com periodicidade mensal ao longo de um ano e cinco dias corridos de imersão no Campus da Universidade de Columbia



### **Custos:**

O custo do Programa é de USD 6.500 (seis mil e quinhentos dólares). Todas as participantes selecionadas ficaram elegíveis a bolsas parciais ou integrais. Cada participante ficou responsável pelos custos de viagem, acomodações e refeições nos módulos locais e internacional.



### **Objetivos:**

O programa tem como objetivo selecionar anualmente grupos de profissionais de nível médio-sênior, a fim de desenvolver uma crescente rede de mulheres que contribuirão para a transformação do Brasil. Cada cohort é formado por mulheres de diferentes áreas da gestão pública, setor privado e terceiro setor de diversas partes do Brasil. O programa consiste em módulos que incluem treinamentos estratégicos, atividades de networking, mesas redondas, seminários e sessões de mentoria, sob a supervisão do Columbia Global Center RJ, incluindo a coordenação acadêmica e gestão local do programa, em colaboração com os professores da Universidade de Columbia.



### **Público-Alvo:**

Mulheres de diferentes áreas da gestão pública, setor privado e terceiro setor de diversas partes do Brasil e de nível médio-sênior.



### **Forma de ingresso/processo seletivo:**

- Inscrição através de pagamento de taxa (R\$150,00 - cento e cinquenta reais).
- Carta de intenção, carta de recomendação e entrevista.



### **Carga Horária:**

120 horas, com aulas com periodicidade mensal ao longo de um ano e cinco dias corridos de imersão no Campus da Universidade de Columbia



### **Custos:**

O custo do Programa é de USD 6.500 (seis mil e quinhentos dólares). Todas as participantes selecionadas ficaram elegíveis a bolsas parciais ou integrais. Cada participante ficou responsável pelos custos de viagem, acomodações e refeições nos módulos locais e internacional.



### **Metodologia:**

- Inscrição através de pagamento de taxa (R\$150,00 - cento e cinquenta reais).
- Carta de intenção, carta de recomendação e entrevista.



### **Carga Horária:**

120 horas, com aulas com periodicidade mensal ao longo de um ano e cinco dias corridos de imersão no Campus da Universidade de Columbia



### **Metodologia:**

Imersão de cinco dias (segunda a sexta) no Campus de Columbia em Nova Iorque, com aulas expositivas, dinâmicas e visitas a setores da administração pública que possuem políticas próprias voltadas para a Igualdade de Gênero.

## **Temas abordados:**

**Mulheres e Poder;**  
**Mulheres transformando o setor público: experiência internacional;**  
**Avaliação das forças pessoais;**  
**Desenvolvimento e políticas de gênero;**  
**Investindo em capital humano no serviço público e em diferentes setores;**  
**Liderança: cultura e diversidade no ambiente de trabalho;**  
**A importância dos dados para o Estado;**  
**Comunicação em tempos de crise no setor público;**  
**Fortalecendo a rede;**  
**O impacto da tecnologia nas comunicações;**  
**Autopromoção eficaz e negociação;**  
**Storytelling;**  
**Liderança e parceria público privada;**  
**Porque as redes importam: liderança feminina, direitos das mulheres e resiliência democrática;**  
**Encontrando seu espírito empreendedor;**  
**Gênero e desenvolvimento;**  
**Parceria público privada e desenvolvimento sustentável;**  
**Diversidade e inclusão: combatendo o viés de gênero;**  
**Inovação e solução de problemas públicos: aproveitando a tecnologia para o novo Brasil;**  
**Seminários para discussão de projetos;**  
**Visitas guiadas a órgãos públicos que já possuem políticas voltadas para a Igualdade de Gênero.**

## Informações adicionais:

### Edital - Cohort 2020

Edital 2020 - Women's Leadership\_0.pdf (columbia.edu)

Projetos Cohort 2018-2019

Publicação Columbia Women's Leadership Network in Brazil 2018-2019.pdf

Projetos Cohort 2019-2020

<https://globalcenters.columbia.edu/sites/default/files/content/CWLN-2019.pdf>

### Brochura

Apresentação do PowerPoint (columbia.edu)

### Programa de estudos

Syllabus - Columbia Women's Leadership Network in Brazil 2019.pdf

### ● Observações/Impressões do GTT:

O Programa é um grande referencial para a Prefeitura pelos seguintes motivos:

Três alunas - duas da primeira turma e uma da terceira turma - fazem parte do quadro efetivo de funcionárias da PCRJ;

A dinâmica das aulas e o conteúdo abordado podem servir de referência para gerar as especificações para o nosso programa;

A rede de mulheres criada a partir do Programa é uma referência quanto ao trabalho colaborativo, e serve de inspiração para a dinâmica do nosso GTT

### 3.2 – Instituição: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Programa: Liderança Feminina: Estratégias para o Fortalecimento de Competências

Em resumo, o curso procura aprimorar competências essenciais para mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública federal.



#### **Duração:**

Informação não disponibilizada pela Instituição



#### **Objetivos:**

Levar as participantes a refletirem sobre estratégias para o fortalecimento de competências voltadas à liderança e sobre o desenvolvimento de ações para promover o acesso de mulheres a posições de liderança no trabalho.



#### **Público-Alvo:**

Altas dirigentes da Administração Pública brasileira, secretárias-executivas, secretárias nacionais, diretoras e assessoras de ministérios e da Presidência da República, dirigentes de autarquias, fundações, agências, empresas públicas e de economia mista, bem como dirigentes atuantes nos poderes legislativo e judiciário.



#### **Metodologia**

O curso será baseado em atividades individuais, aulas expositivas, além de exposições dialogadas e trabalhos em grupo. O curso será ministrado em francês, com tradução simultânea para o português. O curso será ministrado pela professora Gisèle Szczyglak, que leciona na Ecole Nationale D'Administration (ENA) nos ciclos internacionais em Administração Pública. Doutora em Filosofia Política pela Universidade de Toulouse II, é especialista em mentoring e possui experiência nas áreas de gestão de talentos e implementação de redes profissionais. É fundadora e CEO da WLC Partners – Londres e Paris.

implementação de redes profissionais. É fundadora e CEO da WLC Partners – Londres e Paris.

**Temas abordados:**

Abordagem da liderança pela prática e pela experiência;  
Os obstáculos à carreira das mulheres;  
Retrato ideal da líder;  
A liderança situacional e os diferentes tipos de influência;  
Trabalho sobre os recursos interiores;  
Dominar a arte da comunicação e o marketing de si mesmo para apresentar seus projetos e suas ambições;  
Como construir sua rede e suas estratégias de aliança.

**Informação adicional:**

Site do programa: [Portal Enap](#)

**Observações/Impressões do GTT:**

Trata-se de um curso voltado principalmente para o fortalecimento e/ou desenvolvimento de competências ligadas à liderança feminina e para a proposição de ações direcionadas à melhoria do acesso das mulheres a posições de chefia/liderança nas instituições. No entanto, é direcionado a mulheres que já possuem uma posição de liderança em seus locais de trabalho e que, no meu entendimento, farão melhor proveito no que tange ao fortalecimento de competências de liderança já adquiridas e que precisam ser desenvolvidas e melhor trabalhadas.

De uma forma geral, o curso é baseado na prática e experiência das participantes para incentivar a percepção de qual fragilidade precisa ser resolvida e desenvolvida. Pretende trabalhar com os obstáculos à carreira e com as competências “ideais” para se tornar uma líder, considerando inclusive a comunicação e a melhoria da apresentação dessa líder em seu local de trabalho e no mercado, estimulando também a construção de rede.

### 3.3 – Instituição: Oxford University. Programa: Oxford Women’s Leadership Development Programme.



#### **Duração**

6 semanas (dedicação de 9 a 12 horas por semana)



#### **Objetivos**

Desenvolver as habilidades ligadas à negociação principalmente, considerando os desafios e as particularidades que a liderança feminina enfrenta para se desenvolver nas organizações. O programa se estrutura em três pilares: auto aceitação, autogerenciamento, autodesenvolvimento.



#### **Público-alvo:**

O programa se destina a mulheres em qualquer estágio da carreira, seja a profissional que está iniciando, seja aquela já experiente que queira se aperfeiçoar mais e desenvolver novas habilidades.



#### **Forma de ingresso/processo seletivo:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



#### **Formato:**

O curso é online, desenvolvido na plataforma Online Campus e dividido em 6 módulos.



#### **Carga Horária:**

Informação não disponibilizada pela Instituição





**Custos:**

O curso é pago, custa 2.200 libras.



**Metodologia/Temas abordados:**

Na primeira semana serão dadas as instruções gerais do curso e as possibilidades de navegação na plataforma Online Campus;

Módulo 3: Negociação como uma prática de liderança;

Módulo 4: Como se tornar um líder influente;

Módulo 5: Desenvolvimento da liderança, ferramentas de preparação;

Módulo 6: Planos para o futuro



**Informação adicional:**

Site do programa: [Oxford Women's Leadership Development Programme, Oxford, United Kingdom. Online Courses! 2021 \(onlinestudies.com\)](https://www.oxfordwomen.org/development-programme).



**Observações/Impressões do GTT:**

Trata-se de um curso bem objetivo e focado na apresentação de ferramentas e práticas a serem exploradas para o desenvolvimento das habilidades das mulheres no papel de líder nas suas organizações. Apesar de o conhecimento prévio sobre o tema não ser um pré-requisito, observamos que mulheres que já possuem noções e conhecimentos básicos sobre o tema terão maiores ganhos e aproveitamento.

O curso é todo online e conta com uma plataforma própria e apoio de instrutores. Demanda autoinstrução e dedicação fora do horário de trabalho.

Aparentemente, o curso não entra em temas globais e estruturais do papel da mulher na sociedade, ele é direcionado para aprimorar a atuação da mulher como líder nas organizações, ou seja, bem focado na carreira profissional da mulher.

### 3.4 – Instituição: ONU Habitat. Programa: Gender in Local Government: A Sourcebook for Trainers



**Duração:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



**Objetivos:**

O manual, “Gênero no Governo Local: Um Livro de Referência para Formadores”, foi elaborado para ajudar as instituições de treinamento na integração das questões de gênero na capacitação do governo local e no treinamento relacionado aos assentamentos humanos, conforme conduzido pelos parceiros da Agenda Habitat.



**Público-Alvo:**

Este livro de referência pode ser usado como uma ferramenta independente para planejar o treinamento de gênero para os governos locais. No entanto, ele foi projetado principalmente como um complemento de uma série de ferramentas de treinamento UN HABITAT existentes. Como tal, espera-se que forneça informações e recursos valiosos para instrutores e instituições de treinamento para melhorar seus cursos de treinamento abrangentes, introduzindo o gênero.

Como se presume que muitos instrutores do governo local não são instrutores de gênero experientes, o Manual de Referência fornece uma ampla visão geral dos conceitos e ferramentas de gênero. Também fornece orientações e dicas para a realização de eventos de treinamento de gênero e para a integração de gênero no treinamento tradicional do governo local.



**Forma de ingresso/processo seletivo:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



**Formato:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



#### **Carga Horária:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



#### **Custos:**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



#### **Metodologia**

Informação não disponibilizada pela Instituição.



#### **Temas abordados:**

##### **Livro de Referência contém três seções:**

Seção 1: Fornece uma introdução sobre o manual e sugestões sobre como implementá-lo;

Seção 2: Apresenta a equidade e igualdade de gênero, conceitos de gênero e análise de gênero. Recomenda-se que pelo menos um dos exercícios fornecidos nesta seção seja usado para introduzir 'gênero' em qualquer oficina de governança urbana ou assentamentos humanos;

Seção 3: Está dividida em subseções que fornecem uma análise de gênero relevantes de questões de assentamentos humanos, como governança urbana, direitos fundiários, prestação de serviços e planejamento urbano, bem como ideias para exercícios de treinamento relacionados.



#### **Informação adicional**

Fonte de consulta: Gender in Local Government – A sourcebook for Trainers.pdf (unhabitat.org)



### **Observações/Impressões do GTT:**

Escopo de formação proposta pelo manual e que pode servir de inspiração para a cidade do Rio de Janeiro:

- Desmitificando Gênero;
- Gênero e Poder;
- Análise de Gênero;
- Igualdade de Gênero e Participação em Governo Local;
- Iniciativas orçamentárias responsivas de gênero (GRBIs) no governo local;
- Governos locais e violência contra a mulher.

## **4 - Considerações sobre os Programas Pesquisados**

No século XXI, os problemas existentes no mundo são cada vez mais complexos, globais, com muitas variáveis e demandam respostas específicas. Considerando esse cenário, as organizações têm reconhecido que a diversidade na liderança contribui para garantir a diversidade na resolução dos problemas. Nesse sentido, fortalecer a liderança feminina tem se mostrado uma maneira eficiente de trazer diferentes perspectivas para a abordagem de problemas, além da possibilidade de desenvolver equipes considerando a diversidade de liderança.

Concluimos que já existem diversas iniciativas relevantes, tanto nacionais como internacionais, tanto voltadas para o setor público como para o privado, sobre liderança feminina, que nos auxiliarão a balizar e alimentar nossas fontes de referências práticas e teóricas.

Ao longo da pesquisa, o conceito de ineditismo do nosso Programa foi ganhando força, pois os exemplos, ainda que claramente tenham como objetivo a formação de lideranças femininas dentro da esfera pública, não focam exclusivamente no governo local. Assim, todo o conhecimento adquirido e construído ao longo dessa

jornada que é o GTT terá que ser customizado para a realidade do governo local, mais especificamente para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Trouxemos aqui programas que apresentam temas específicos que podem ser trabalhados no nosso Programa de Liderança Feminina, como negociação, poder, obstáculos à liderança feminina, fortalecimento de redes, dentre outros relevantes.

O fortalecimento de novos papéis de liderança feminina é um tema reconhecido internacionalmente e tem recebido hoje atenção especial à medida que empresas e organizações que visam promover a equidade de gênero enfrentam persistente desigualdade e preconceitos de gênero no local de trabalho. Há ainda muitos desafios para o crescimento profissional na carreira feminina, e o papel que as redes desempenham é um fator decisivo na replicação de boas práticas e no incentivo a comportamentos voltados para a mudança da cultura institucional de órgãos públicos.

Percebemos também que o desafio de moldar um programa voltado para servidoras da Prefeitura do Rio é grande e precisaremos considerar conhecimentos introdutórios como a questão da diferença de gênero existente na nossa sociedade.

# BENCHMARK MODELO PARA O PROGRAMA

---

## Impressões a partir do desenvolvimento do GTT

Estar num GTT que tem por objetivo desenvolver um Programa de Liderança Feminina é mais que entregar um projeto ao final: é uma jornada de crescimento individual e coletivo, onde a cada reunião, a cada pesquisa de conteúdo nos transformamos, crescemos, aprendemos e nos (re)descobrimos na condição de mulher, mãe, esposa, filha, servidora, funcionária, líder.

Exercemos múltiplos papéis, honramos vários compromissos simultâneos, estamos constantemente nos desafiando, assumindo riscos, nos dedicando de corpo e alma à causa pública. Acreditamos que um mundo com maior igualdade é um mundo mais justo, inclusivo, ético, criativo e inovador. E queremos levar mais mulheres com a gente. Todas juntas, numa potência feminina coletiva!

O Programa Rio Liderança Feminina da PCRJ é inovador por ser possivelmente a primeira iniciativa a criar um programa voltado para as mulheres servidoras da administração pública municipal. O Programa pretende inspirar, criar e fortalecer as lideranças femininas, contribuindo para a redução da desigualdade de gênero e o fortalecimento de uma rede de mulheres - é principalmente através da troca que nos reconhecemos e crescemos, e assim podemos aos poucos, mudar o mundo.

Cada linha desse trabalho carrega a nossa marca, o nosso olhar, a nossa jornada individual que se funde no espectro de ideias que ganham corpo e se complementam a partir das nossas interações. E é isso que faz deste GTT uma experiência única, intensa e reveladora.

Os tópicos abaixo resumem como foi a nossa caminhada e o nosso aprendizado até este momento. To be continued...

## Resumo dos encontros – março a maio/2021

O grupo vem mantendo a regularidade de um encontro por semana, onde conversamos sobre as nossas pesquisas e consolidamos as informações coletadas. A seguir, faremos um breve resumo da nossa jornada até agora, destacando os principais pontos levantados.

### Duração do Programa

O grupo debateu longamente sobre a duração do Programa. Acharmos interessante o curso ter uma carga horária que não seja tão extensa a ponto das participantes desistirem, nem tão curta que seja impossível tratarmos de todo o conteúdo que pretendemos abordar. Para que o Programa alcance seu objetivo, é importante que as participantes se sintam estimuladas a participar de todas as atividades, vivenciando nos encontros os resultados de cada conteúdo abordado.

Chegamos à modelagem de três meses de duração, com um encontro semanal, totalizando 12 encontros no total, considerando que o período de três meses é o tempo que o cérebro leva para assimilar, absorver um novo comportamento. Tendo em vista a pandemia, achamos possível incluir encontros virtuais, sendo uma ótima oportunidade para convidar lideranças femininas de outros lugares para falar.

### Modelagem do conteúdo

Um outro tópico abordado pelo grupo foi a adoção de trilhas de conhecimento formativas. A ideia inicial é propor um formato híbrido, com conteúdo totalmente planejado e definido desde o início e com recortes de eixos temáticos por mês, onde as participantes poderão transitar através de conteúdos disponibilizados em plataforma digital antes e depois das aulas.

Este modelo, que foge da modelagem tradicional, traz três pontos de atenção: a maior necessidade de planejamento, a adequação às situações imprevistas e a oportunidade de propor e oferecer um modelo de aprendizado diferente, onde cada participante poderá se aprofundar nos conteúdos propostos no seu próprio tempo. Os últimos encontros representarão a culminância de todo o processo de

construção do conhecimento, e tratará de aprofundar a questão da rede, com troca de experiências entre as participantes.

Verificamos também a necessidade de sugerir uma **Curadoria para o Programa**, de forma a acompanhar o planejamento e o desenvolvimento das turmas, independente da modelagem escolhida.

## Profissionais que atuarão na multiplicação do conteúdo

Quanto aos profissionais selecionados para aplicação dos conteúdos, é fundamental que se atente para a equidade de gênero, com pelo menos 50% de mulheres como instrutoras/facilitadoras. Neste primeiro momento, cogita-se a seleção de líderes cariocas para essa etapa, que poderão ser escolhidos pela Fundação João Goulart.

## Temas a serem abordados

Quanto aos temas a serem abordados, consideramos que o Programa deverá contemplar uma gama de conteúdos necessários ao desenvolvimento das servidoras que incluam: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, suas metas e como alcançá-las, desigualdade de gênero (tratada no ODS 5) no mundo e no Brasil, feminismo, liderança feminina, políticas de gênero, comunicação em rede, autocuidado, gestão de talentos e forças pessoais, negociação de conflitos, identificação de vieses inconscientes, principais tipos de violência relacionadas a gênero e como combatê-las, apresentação pessoal, inovação e criatividade no setor público, inclusão e diversidade, gestão de crises e identificação do perfil pessoal de liderança.

Por meio desses temas pretendemos despertar – e para aquelas que já são líderes, fortalecer – as mulheres para o exercício da liderança, tornando mais visível seu papel na sociedade, e a importância de termos mais mulheres em cargos de comando no setor público, para alavancar políticas públicas que contribuam para a maior igualdade de gênero na Prefeitura, especialmente em cargos de alta gestão.



## Público-alvo

O objetivo do Programa Rio Liderança Feminina é alcançar o máximo de mulheres servidoras e funcionárias da Prefeitura. Neste sentido, o grupo vem avaliando a possibilidade de propor a formação do Programa para todas as mulheres interessadas em desenvolver competências de liderança, independente de estarem ou não ocupando cargos de gestão. Espera-se com isso que mais mulheres assumam, paulatinamente, maior protagonismo em seus locais de atuação, transitando com maior facilidade no desenvolvimento de suas carreiras.

## Processo seletivo

Sobre o processo seletivo para a admissão nas turmas, consideramos interessante, como proposta inicial, a apresentação de uma carta de motivação, uma entrevista, que pode ser presencial ou virtual, além da resposta a um questionário, a ser criado pelo grupo futuramente. Cada turma deverá ter um mínimo de 20 e um máximo de 30 alunas. O que ainda precisa ser aprofundado é como funcionará a seleção caso haja um número muito grande de candidatas - qual será o critério de corte.

## Custos

Pensamos o grupo piloto com orçamento limitado, mas que inclua necessariamente o pagamento de encargos às instrutoras e instrutores do Programa. Reforçamos este ponto porque consideramos importante o reconhecimento financeiro de profissionais que dedicam tempo e recursos financeiros para suas formações, e que precisam ser reconhecidos pela sua singularidade e dedicação ao desenvolvimento humano.

## Pontos de Atenção

Do que apresentamos até agora, achamos importante continuar nos aprofundando nos seguintes temas:

Carga horária: considerar que as propostas vivenciais demandam mais tempo em relação às propostas tradicionais;

Custo: fazer uma estimativa de custos para as turmas pós turma piloto;

Formação de rede: se for adotada a modelagem de trilha, avaliar de que forma conseguiremos manter a premissa da formação de rede, a partir do contato e da troca de experiências entre as mulheres. Uma ideia seria limitar a quantidade de “aulas” que poderiam ser feitas fora do grupo, por exemplo. Assim, mantemos a possibilidade de participação, mesmo em situações de imprevisibilidade, sem perder a conexão com o grupo.

## Textos referenciais para o Benchmark - fontes

### ODS 5 Igualdade de Gênero

A primeira entrega do Grupo Transversal de Trabalho (GTT) Rio Liderança Feminina apresenta o trabalho inicial de pesquisa realizado pelas suas integrantes, com o objetivo de localizar diferentes programas voltados para o desenvolvimento de Lideranças Femininas e já realizados por diferentes instituições de ensino. Foram selecionados quatro programas: o do Global Center Rio de Janeiro da Universidade de Columbia, o da Universidade de Oxford, o da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o da ONU Habitat.

 <http://www.agenda2030.org.br/ods/5/A>

Muitos avanços em termos de assegurar melhores condições de vida a mulheres e meninas são um importante legado dos ODM. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável visam intensificar estas realizações, não apenas nas áreas de saúde, educação e trabalho, mas especialmente no combate às discriminações e violências baseadas no gênero e na promoção do empoderamento de mulheres e meninas para que possam atuar enfaticamente na promoção do desenvolvimento sustentável, por meio da participação na política, na economia, e em diversas áreas de tomada de decisão.

O desenvolvimento sustentável não será alcançado se as barreiras tangíveis e intangíveis que impedem o pleno desenvolvimento e exercício das capacidades de metade da população não forem eliminadas.

## Metas do Objetivo 5

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis;

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;

5.a Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;

5.5 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;

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte.

## Metas ODS traduzidas pelo IPEA

 <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>

### Meta 5.1

Nações Unidas: Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda partes.

Brasil: Eliminar todas as formas de discriminação de gênero, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as meninas e mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

### Indicadores:

5.1.1 - Existência ou não de arcabouço legal em vigor para promover, reforçar e monitorar a igualdade e a não-discriminação com base no sexo.

### Meta 5.2

5.1.1 - Existência ou não de arcabouço legal em vigor para promover, reforçar e monitorar a igualdade e a não-discriminação com base no sexo.

Nações Unidas: Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos.

Brasil: Eliminar todas as formas de violência de gênero nas esferas pública e privada, destacando a violência sexual, o tráfico de pessoas e os homicídios, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

### Indicadores:

5.2.1 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos de idade ou mais que sofreram violência física, sexual ou psicológica, por parte de um parceiro íntimo atual ou anterior, nos últimos 12 meses, por forma de violência e por idade;

5.2.2 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos ou mais que sofreram violência sexual por outras pessoas não parceiras íntimas, nos últimos 12 meses, por idade e local de ocorrência.

### Meta 5.3

Nações Unidas: Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas.

Brasil: Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos e uniões precoces, forçados e de crianças e jovens, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

### Indicadores:

5.3.1 - Proporção de mulheres com idade de 20 a 24 anos que casaram ou viveram em união de fato antes dos 15 anos e antes dos 18 anos de idade;

5.3.2 - Proporção de meninas e mulheres com idade entre 15 e 49 anos que foram submetidas a mutilação genital feminina, por grupo etário.

### Meta 5.4

Nações Unidas: Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais.

Brasil: Eliminar a desigualdade na divisão sexual do trabalho remunerado e não remunerado, inclusive no trabalho doméstico e de cuidados, promovendo maior autonomia de todas as mulheres, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas, por meio de políticas públicas e da promoção da responsabilidade compartilhada dentro das famílias.

### Meta 5.4.1

5.4.1 - Proporção de tempo gasto em trabalho doméstico não remunerado e cuidados, por sexo, idade e localização.

### Meta 5.5

Nações Unidas: 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.

Brasil: 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 esfera pública, em suas dimensões política e econômica, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

### Indicadores

5.5.1 - Proporção de assentos ocupados por mulheres em (a) parlamentos nacionais e (b) governos locais;

5.5.2 - Proporção de mulheres em posições gerenciais.

## Meta 5.6

**Nações Unidas:** Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.

Brasil: Promover, proteger e garantir a saúde sexual e reprodutiva, os direitos sexuais e direitos reprodutivos, em consonância com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão, considerando as intersecções de gênero com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

## Indicadores

5.6.1 - Proporção de mulheres com idade entre 15 e 49 anos que tomam decisões informadas sobre suas relações sexuais, uso de contraceptivos e cuidados com saúde reprodutiva;

5.6.2 - Número de países com legislação e regulamentação que garantam o acesso pleno e igualitário de mulheres e homens, com 15 anos ou mais de idade, aos cuidados, informação e educação em saúde sexual e reprodutiva.

## Meta 5.a

Nações Unidas Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.

Brasil Garantir igualdade de direitos, de acesso e de controle dos recursos econômicos, da terra e de outras formas de propriedade, de serviços financeiros, de herança e de recursos naturais de forma sustentável, por meio de políticas de crédito, capacitação, assistência técnica, reforma agrária e habitação, entre outras, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

## Indicadores

5.a.1 - (a) Proporção da população agrícola total com propriedade ou direitos assegurados sobre terras agrícolas, por sexo; e (b) proporção de mulheres entre proprietários e detentores de direitos sobre terras agrícolas, por tipo de posse;

5.a.2 - Proporção de países onde as estruturas legais (incluindo o direito consuetudinário) garantem às mulheres direitos iguais à propriedade e / ou controle da terra.

## Meta 5.b

Nações Unidas: Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres.

Brasil: 5.b.1br Garantir a igualdade de gênero no acesso, habilidades de uso e produção das tecnologias de informação e comunicação, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas; 5.b.2br Garantir a igualdade de gênero no acesso e produção do conhecimento científico em todas as áreas do conhecimento e promover a perspectiva de gênero na produção do conhecimento, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas; 5.b.3br Garantir a igualdade de gênero no acesso e produção da informação, conteúdos de comunicação e mídias, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.



## Indicadores

5.b.1 - Proporção de pessoas que possuem telefone celular móvel, por sexo.

## Meta 5.c

Nações Unidas: Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

Brasil Adotar e fortalecer políticas públicas e legislação que visem à promoção da igualdade de gênero e ao empoderamento de todas as mulheres e meninas, bem como promover mecanismos para sua efetivação – em todos os níveis federativos – nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

## Indicadores

5.c.1 - Proporção de países com sistemas para monitorar e fazer alocações públicas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres.

### **World Bank**

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/573781516874254400/social-multipliers-at-work-improving-children-s-outcomes-through-aspirations-and-role-models>

### **UNDP**

<https://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2014/06/03/helen-clark-inaugural-address-at-the-undp-global-centre-for-public-service-excellence-in-singapore-on-women-s-equal-participation-and-leadership-in-decision-making-a-global-development-priority->

### **Gênero e política pública: panorama da produção acadêmica no Brasil (1983-2015)**

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000300428](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300428)

### **Benchmarking Prefeitura de Londres Propaganda sobre desigualdade de gênero no trabalho. Do you know what gender inequality at work looks like?**

<https://www.youtube.com/watch?v=byq-EH9cR00>

### **Material de consulta sobre trilhas:**

<https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/trilhas-de-aprendizagem/trilha-de-aprendizagem-para-gestores-escola>

# PROPOSTA DE ESTRUTURA DA CARTILHA DE LIDERANÇA FEMININA

---

## Proposta de estrutura

5.c.1 - Proporção de países com sistemas para monitorar e fazer alocações públicas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres.

## Proposta de estrutura

### 1 Panorama da equidade de gênero na Prefeitura do Rio de Janeiro:

Dados sobre a situação de equidade de gênero na cidade do RJ;  
Conceitos gerais;  
Igualdade de gênero;  
Equidade de gênero.

### 2 Por que a equidade de gênero importa?

Quem precisa entender o conceito de equidade de gênero?  
Visão Geral;  
Ações;  
Recursos para aprofundamento.

### 3 Marcos legais e internacionais que representam avanços nas políticas de valorização da mulher (pode incluir como anexos e/ou indicar os links):

Constituição Federal – artigo 3º, artigo 5º, inciso I, artigo 7º, incisos XVIII, XIX, XX, XV, XXX;  
Da Proteção do Trabalho da Mulher – Da Duração, Condições do Trabalho e da Discriminação Contra a Mulher - Art. 372 a 400 da CLT;  
Convenção 111 da OIT;  
Lei Maria da Penha;

Lei 9.029/1995 – proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização;

Agenda 2030 da ONU;

Convenção CEDAW – Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher;

Assédio Sexual/Artigo 216-A do Código Penal;

Convenção Interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher;

Convenção de Belém do Pará;

Declaração de Pequim – adotada pela Quarta Conferência sobre as Mulheres;

Princípios de Yogyakarta (2007) - Princípios sobre a aplicação da Legislação Internacional de Direitos Humanos em relação à Orientação Sexual de Identidade de Gênero.

#### **4** Como promover a equidade de gênero no governo local?

Visão geral (panorama de boas práticas);

Ações;

Recursos para aprofundamento.

#### **5** Cultura e políticas da organização:

Visão geral (panorama de boas práticas);

Ações;

Recursos para aprofundamento.

## **6** Propostas de relatórios internos sobre equidade de gênero para governos locais:

As cinco áreas-foco propostas para avaliar a igualdade de gênero e o relatório sobre o progresso são:

Diferença salarial de gênero;

Absorção de trabalho flexível e licença parental (ponto de atenção) - Rio de Janeiro não aplica;

Igualdade de gênero no recrutamento e promoção;

Representação de liderança e acesso a oportunidades de desenvolvimento;

Meta de 50% de mulheres em cargos executivos;

Desagregação de gênero da força de trabalho e da cultura organizacional.

## 7 Glossário

As cinco áreas-foco propostas para avaliar a igualdade de gênero e o relatório sobre o progresso são:

1. Amuleto ou token
2. Androcentrismo
3. Assédio moral no trabalho
4. Assédio sexual no trabalho
5. Assédio virtual ou cyberbullying no trabalho
6. Body shaming
7. Bropropriating
8. Carga menta
9. Corpo livre
10. Cultura do estupro
11. Degrau quebrado
12. Desigualdade tecnológica de gênero
13. Discriminação contra a mulher
14. Discurso de ódio
15. Divisão sexual do trabalho
16. Empoderamento feminino
17. Economia de gênero ou economia feminista
18. Equidade
19. Femicídio
20. Feminismo
21. Feminismo negro
22. Femismo
23. Gaslighting
24. Gênero
25. Importunação sexual
26. Interseccionalidade
27. Julgamento moral ou “slut shaming”
28. Labirinto de cristal
29. . Licenças maternidade, paternidade e parental
30. Lugar de fala
31. Machismo
32. Male tears (o reclamão)
33. Mansplanning
34. Manspreading
35. Manterrupting
36. Masculinidade tóxica
37. Micro machismo
38. Mimimi
39. Misandria

40. Misoginia
41. Negging
42. O Machocrata
43. O Manja decote
44. O Meia boca
45. O Menina não entra
46. O Mina minas
47. O Repentelho
48. Objetificação
49. Paternalismo
50. Patriarcado
51. Piso pegajoso
52. Pornografia de vingança ou “revenge porn
53. Sexismo
54. Silenciamento
55. Síndrome do desamparo aprendido
56. Sororidade
57. Stalking
58. Teto de vidro
59. Vieses inconscientes
60. Violência de gênero
61. Violência doméstica

# CURSO DE FORMAÇÃO – PROGRAMA RIO LIDERANÇA FEMININA

---

## 1 - Estrutura do Programa



Tempo de duração:  
12 semanas consecutivas.



Local:  
Rio de Janeiro.



Toda a curadoria de conteúdo do Programa, bem como a escolha de temas e professoras é de responsabilidade das integrantes do GTT Rio Liderança Feminina.

## 2 - A quem se destina



Mulheres que já ocupam cargo de liderança na Administração Pública Municipal – direta e indireta;



Mulheres que aspiram à liderança e querem se preparar para ocupar cargos de gestão



### **3 - Formas de acesso ao programa:**

O Programa Rio Liderança Feminina pretende selecionar mulheres servidoras e empregadas de empresas públicas que buscam explorar e aperfeiçoar a capacidade de liderança;

O acesso ao Programa Rio Liderança Feminina será por meio de um questionário, formulado para permitir selecionar perfis variados de lideranças femininas, e carta de apresentação.

### **4 - Objetivos do Programa**

O Programa Rio Liderança Feminina foi projetado para desenvolver mulheres líderes, bem como aquelas com ambição positiva de liderança que estão se preparando para ocupar cargos estratégicos;

Tem como objetivo proporcionar às profissionais lotadas na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) a oportunidade de investir em si mesmas e transformar a maneira como lideram, influenciam e inovam em organizações e contextos desafiadores;

Desenvolvido por servidoras e empregadas da PCRJ, o Programa apresenta um conteúdo bastante abrangente, voltado para o desenvolvimento integral de cada aluna. O objetivo é promover uma liderança sistêmica, em que o aprofundamento no autoconhecimento é a base para o desenvolvimento de uma liderança integral, criativa e inovadora no contexto da Administração Pública Municipal.

### **5 - Resultados esperados a partir do Programa**

Fortalecimento da liderança com propósito, a partir da construção de uma narrativa de impacto convincente e capacidade de humanizar as estratégias organizacionais, a gestão das equipes e as políticas públicas;

Gerenciamento ótimo dos relacionamentos para cima, para baixo e lateralmente - entendendo os papéis de autenticidade, confiança, otimismo, esperança, influência e resiliência em nível individual e em equipe;

Aumento da autoconfiança pessoal para fazer a voz ser ouvida sem alienar os outros, com o uso de estratégias de influência que ofereçam a melhor capacidade para atingir objetivos;

Geração de resultados por meio do uso de técnicas de negociação hábeis dentro e fora das organizações;

Gerenciamento do bem-estar físico e mental no contexto da carreira, tornando-se um exemplo para outras pessoas;

Após o término do programa, pretende-se que uma rede de mulheres se forme e se fortaleça no âmbito da PCRJ.

## 6 - Jornada do Programa

Os temas abordados serão transversais a todas as mulheres que desejam ser agentes de mudança e almejam alcançar cargos de liderança. Para as que já são líderes, o Programa apresentará ferramentas que as capacitarão para transitarem com mais conforto e segurança a cada promoção da carreira;

O Programa tem como objetivo proporcionar às mulheres a oportunidade de investir em si mesmas e transformar a maneira como lideram, influenciam e inovam em organizações e contextos desafiadores. **Ao final do Programa**, as participantes farão uma apresentação, aos moldes de um **storytelling**, que fechará todos os conceitos apresentados;

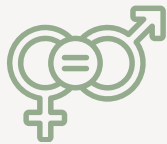
Cada turma do Programa terá um **mínimo de doze e um máximo de 20 participantes**;

Os encontros serão semanais (presenciais/à distância) com duração de 4 horas para cada encontro;

A intenção não é apenas apresentar conteúdos e instrumentos de liderança, mas também promover a união e trocas pessoais e profissionais entre o grupo.

## 7 – Eixos temáticos a serem abordados

### 7.1 - Equidade e Igualdade na liderança



Abordagem do tema Igualdade de Gênero, sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e, mais especificamente, o que é o ODS5 – metas, indicadores e impactos;



Compreensão quanto ao papel individual e coletivo para a ampliação da esfera de influência para uma mudança mais rápida em direção à igualdade de gênero, especialmente nos cargos de alta gestão;



Atenção ao papel que os homens podem desempenhar ao lado das mulheres como defensores e agentes de mudança para a Liderança Autêntica.

## 7.2 - Liderança Autêntica



Por meio do diálogo e do entendimento dos diferentes conceitos relacionados à liderança, o Programa pretende desenvolver uma compreensão do que é liderança (e do que não é) e os desafios internos e externos do seu exercício



Também pretende-se abordar qual o significado da autenticidade e como ser autêntica sem alienar os outros ou se colocar em desvantagem;



A partir daí, constrói-se o entendimento de que uma Liderança Autêntica passa pelo aprofundamento do autoconhecimento, que pode ser acelerado pelo estudo dos Talentos e Forças Pessoais.

### 7.3 - Gerenciando conversas difíceis



Compreensão quanto à complexidade da construção de diálogos eficazes



Uso de técnicas de feedback, com o objetivo de otimizar o desenvolvimento das equipes.



Técnicas para gerenciar conversas individuais que desafiam o pensamento, ao mesmo tempo em que se mantêm bons relacionamentos, com resolução de conflitos e gerenciamento dos diferentes posicionamentos pessoais

### 7.4 - Obstáculos relacionados ao gênero



Entendimento sobre o que é violência de Gênero, em quais circunstâncias elas acontecem, quais comportamentos relacionados e quais as estratégias para mitigá-las



Construção de arcabouço de conhecimento e de técnicas para combater as violências cotidianas;



Estudo das legislações direcionadas ao combate à violência de gênero.

## 7.5 - Estratégias de Humanização



Conceituação dos papéis de liderança, energia e valores nas estratégias de humanização de equipes;



Abordagem dos temas de Diversidade e Inclusão para inserção nas políticas organizacionais e públicas da Prefeitura do Rio de Janeiro;

## 7.6 - Confiança e trabalho em equipe



Exame do que torna as equipes disfuncionais, o que as torna eficazes e como fomentar a sinergia entre os membros da equipe por meio da construção de confiança;



Revisão da contribuição pessoal - como colaboradora da equipe - para a formação de bases que apoiam a construção de equipes eficazes, autênticas e engajadas;



Utilização de técnicas de Storytelling para contar histórias atraentes e construir narrativas únicas e impactantes que envolvem, engajam e persuadem outras pessoas.

## 7.7 - Poder e influência



Dicas e técnicas para fortalecer alianças profissionais com colegas mulheres e homens;



Estratégias para fortalecer a imagem pessoal.

## 7.8 - Negociações, vieses e crenças



Dilemas específicos enfrentados pelas mulheres quando negociam e como eles podem ser superados



Administração de dois obstáculos que bloqueiam negociações construtivas: os jogos de poder dos outros e as próprias emoções - contribuições dos estudos sobre Inteligência Emocional;



## 7.9 - Liderança Consciente



Aumento do senso de presença e atenção no exercício da liderança;



Compreensão de práticas simples de atenção plena para o aumento da eficácia pessoal e alcance do prazer na posição de liderança;



Abraçando o desapego consciente: aprendendo a delegar.

## 7.10 - Capital Psicológico Positivo



Mitigação dos efeitos do estresse e resposta aos eventos adversos;



Fortalecimento do Capital Psicológico Positivo, que engloba os conceitos de Otimismo, Esperança, Resiliência e Autoeficácia;



Enfrentamento dos desafios com força e graça, firmeza e candura, fortalecendo a presença pessoal no ambiente corporativo a partir das próprias singularidades.

## 7.11 - Identificação do Propósito Pessoal e Coletivo



Definição de Missão e Propósito Pessoais por meio da revisitação da própria história para vislumbre de novos rumos e objetivos para a carreira.

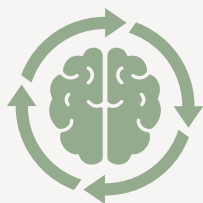
## 7.12 - Liderança e Interseccionalidade



Equidade de gênero para quem?  
Contribuição dos estudos sobre  
interseccionalidade para as teorias de  
liderança.



Ações efetivas em governos locais  
para a desconstrução de paradigmas  
hegemônicos de liderança.



Líderes como agentes de mudanças -  
perspectivas futuras de equidade na PCRJ.

# PROPOSTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

---

## Introdução

No Brasil, de acordo com a PNAD contínua<sup>1</sup>, o número de mulheres é superior ao de homens na composição da população brasileira. De acordo com estudos censitários, as mulheres também são a maioria no acesso ao ensino superior. Em contrapartida, nos espaços de poder, sejam esses de esfera pública ou privada, os homens ainda ocupam os maiores assentos. Desde 2014, a Organização das Nações Unidas publicou um marco normativo para a promoção da democracia paritária. O documento aponta que para a erradicação da exclusão estrutural de mulheres em espaços decisórios se faz necessária uma série de ações governamentais que viabilizem a entrada das mulheres em espaços de tomada de decisão política e de representação social para que os ciclos da discriminação e da desigualdade de gênero sejam quebrados.

O marco<sup>2</sup>, traduzido em língua portuguesa apenas em 2018, inclui uma recomendação específica para órgãos do Poder Executivo, indicando seus deveres de coordenação, elaboração, implementação e cumprimento da política de estado de igualdade de gênero e para o empoderamento das mulheres.

**“ARTIGO 11. É um dever dos poderes públicos criar e monitorar ferramentas de análise de gênero com o objetivo de identificar temas, sistematizá-los, analisá-los e avaliar sua posterior inclusão em planos, ações e programas. São ferramentas analíticas destacadas:**

- A.** Dados estatísticos desagregados por sexo para o monitoramento e seguimento da implementação efetiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- B.** Pesquisas que permitam observar o estado da arte das relações de gênero e sua evolução.
- C.** Análise de custo-benefício sobre as diversas condições de vida de mulheres e homens.
- D.** Estudos que permitam identificar novos campos e perspectivas.
- E.** Monitoramento, acompanhamento e avaliação de políticas.
- F.** Criação de Observatórios para a Igualdade de Gênero.

**1. Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2019.**

**2 ONU, Mulheres e Parlamento Latino-Americano e Caribenho. Marco Normativo para Consolidar a Democracia Paritária.** Disponível em: [http:// www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Marco-Normativo- -Democracia-Paritaria\\_FINAL.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Marco-Normativo--Democracia-Paritaria_FINAL.pdf). Acesso em: 28 jul. 2020.

## Contexto

É importante destacar um fato que ocorreu bem no início do desenvolvimento deste GTT, quando estávamos buscando referências, informações e dados que nos apoiassem no entendimento do cenário em que nós, mulheres servidoras da Prefeitura do Rio, estamos inseridas.

Solicitamos ao órgão competente da Prefeitura do Rio que nos fornecesse oficialmente informações sobre mulheres ocupantes de cargos na administração direta e indireta. E a resposta dada foi:



*Em resposta ao ofício em referência, informo não ser possível fornecer as informações solicitadas quanto à participação de mulheres em cargos comissionados da Prefeitura, tendo em vista que o Sistema Integrado de Codificação Institucional - SICI, não conta com a classificação dos ocupantes do cargo por gênero.*



Isso evidencia que nunca se soube na Prefeitura do Rio sobre a situação da ocupação de cargos por mulheres. E a situação fica ainda mais preocupante pelo fato de não sabermos o percentual de mulheres ocupando cargos estratégicos, de tomada de decisão, que impactam diretamente na construção e implementação de políticas públicas. Sem dados, não há informação e, conseqüentemente, produção de conhecimento para gerar ações e mudanças necessárias.

## **Ações afirmativas para fortalecer a equidade de gênero em âmbito municipal**

Considerando o panorama da Prefeitura e da Cidade do Rio de Janeiro no que tange à posição de vanguarda na proposição de políticas públicas, apresentamos aqui algumas ações a serem exploradas e desenvolvidas para tornar a Prefeitura do Rio mais equânime e justa. A implantação dessas ações deverão ser precedidas de publicações de Decretos e campanhas de comunicação e conscientização para a maior aderência de gestores, servidores e empregados de empresas públicas.



### **Licença parental:**

Homens e mulheres têm filhos, mas a responsabilidade na criação dos filhos recai muito mais sobre as mulheres que nos homens. Isso se dá não apenas pela carga maior do trabalho doméstico e cuidados da família que as mulheres assumem, mas também pela licença maternidade. A licença maternidade é um direito para promover melhor acolhimento dessa criança e mãe que estão surgindo. Mas com a licença paternidade tão reduzida, os homens têm papel secundário nesse processo.

A ideia aqui é permitir que os homens sejam mais atuantes neste momento na vida da criança e normalizar a ausência no trabalho para ambos. Neste sentido, a ideia é implementar o conceito de licença parental, com regras definidas para a distribuição do tempo de licença entre os genitores, que deverão ser previstas em legislação específica. Um exemplo de sucesso é a Suécia, onde não há licença maternidade e sim, licença parental. Funciona da seguinte forma: tanto o pai quanto a mãe têm direito a 460 dias de licença remunerada (16 meses), que passa a contar a partir do nascimento do bebê. São 90 dias obrigatórios para cada um dos genitores, e o restante do tempo é dividido pelo casal, da forma que eles quiserem. Essa mesma regra vale para casais homoafetivos.

### **Assédio moral e sexual:**

O assédio moral e sexual estão muito presentes no ambiente de trabalho, por mais que não queiramos admitir ou até mesmo não percebamos. Como bem informado na Cartilha do Senado Federal, assédio moral atinge ambos os sexos e todas as raças e etnias. Entretanto, sabe-se que a diversidade étnica/racial e a equidade entre os gêneros nem sempre são respeitadas nas relações laborais, determinando impactos diferenciados no acesso ao emprego e na permanência e ascensão na carreira. Queremos colocar um foco neste tema tão delicado, mas urgente. Campanhas de conscientização e sensibilização sobre o tema são fundamentais, com destaque para a importância de denunciar; acolhimento às mulheres que denunciam; alguma forma de impedir a estigmatização e prejuízos à carreira profissional da mulher que denuncia, promovendo a sua preservação; e penalizações mais severas com perda de cargo e processos.

Há que se ressaltar que, ainda que as Empresas Públicas possuam códigos de conduta e integridade, é importante um trabalho constante e consistente de esclarecimento sobre o que é assédio sexual e moral para toda a Prefeitura, com palestras, publicações, teasers, no sentido de, mais do que remediar o problema, prevenir para que ele não aconteça.

## **Gravidez:**

Inserir o tema na política pública, a partir do reconhecimento do quanto impacta a trajetória profissional da mulher, considerando três momentos distintos. A possibilidade da gravidez, para que não interfira nos avanços de carreira da servidora; a gravidez, para que mulheres que engravidam não percam cargo ou posição existente por este motivo; o retorno da licença maternidade, para que a mulher não tenha que recomeçar tudo de novo e somente por si mesma.

## **Flexibilidade de horário de trabalho**

Toda a resistência da administração pública com o trabalho remoto está perdendo força com a pandemia. Esse é um momento bastante oportuno para se pensar em estruturas de trabalho que levem em conta o trabalho híbrido ou o home office como uma alternativa para servidoras, servidores, empregadas e empregados de empresas públicas. A implementação e reconfiguração de novas relações de trabalho, mais em consonância com a disponibilidade tecnológica que temos hoje, é um passo importante não só para a agilidade nas entregas dos serviços públicos, mas também para a maior presença masculina no ambiente doméstico, permitindo uma paulatina, mas consistente, mudança de mentalidade com relação ao cuidado da família e da casa, com a maior inclusão dos homens nessas dimensões. Espera-se a partir daí uma mudança de paradigma no espaço privado, que gere também uma mudança na forma como são vistas as carreiras no setor público, bem como os planos de sucessão. Ações como priorização do trabalho híbrido ou home office para pais com crianças pequenas, ou que morem muito distantes do trabalho, são medidas que podem ser estudadas futuramente.

## **Medidas visando à inclusão dos homens como agentes de transformação da cultura organizacional:**

Muito se fala hoje sobre a importância da Diversidade e da Inclusão (D&I) nas organizações. Aqui surge um paradoxo: se os grupos humanos e as sociedades são



naturalmente diversas, por que o mesmo não acontece nas organizações? Por que elas não são o espelho da sociedade?

Algumas questões podem ser levantadas. Além dos fortes valores patriarcais, do machismo estrutural e dos vieses inconscientes tão presentes nas relações de trabalho, cabe destacar como as organizações públicas se organizam enquanto estrutura. Com organogramas rígidos e estruturas fortemente verticalizadas, as determinações saem da cúpula e vão sendo desdobradas até o nível mais operacional. Cada setor tem um papel específico a cumprir, de acordo com o que foi designado. O conceito de transversalidade é praticado de forma ainda incipiente, quando não é totalmente desconhecido ou ignorado em alguns segmentos.

Ainda que não traga satisfação, muitas pessoas permanecem no mesmo trabalho ou função porque é mais fácil transitar em terreno conhecido. Mudar de estado, de condição, de trabalho, de vida, enfim, demanda esforço, dispêndio de energia e a coragem para enfrentar o desconhecido, o incerto. Isso é mais acentuado para as mulheres. Segundo Sandberg (2013, p.53), especialmente quando se trata de negociação, “é como tentar atravessar um campo minado, de salto alto e andando de costas.” Manter o status quo é antes de tudo, transitar por terreno familiar, por expectativas conhecidas, e com pessoas com as quais já nos relacionamos de alguma forma.

Mudar requer esforço, muitas vezes é preciso pedir ajuda, acionar uma rede de apoio, de contatos. Mas nem sempre essa rede está na organização. E identificar onde estão as pessoas que podem ajudar no processo de mudança, de transformação, pode ser um desafio para quem segue o modus operandi de trabalhar dentro da própria “caixinha”.

Identificar, nomear, questionar e criar práticas de esclarecimento sobre vieses inconscientes e assédio moral é fundamental para inibir práticas abusivas, que geram cada vez mais afastamento entre as pessoas, onde as emoções, sentimentos e comportamentos que predominam nas relações são aqueles que geram desconexão, (SHARMER, 2019) tais como: ironia, sarcasmo, angústia, cinismo, fofoca, raiva e frieza.

Uma consequência natural de ambientes assim configurados é a ineficácia na gestão de conflitos, que tendem a ser minimizados ou, quando não, terem suas resoluções postergadas para um futuro que nunca chega. Assim, duram meses, anos, até décadas sem serem resolvidos.

Neste sentido, corre-se um grande risco de se ter uma sistemática leniência com as pequenas violências cotidianas nas interações entre as pessoas da organização, algumas difíceis de comprovar mesmo com a presença de códigos de ética. De tão recorrentes, tendem a ser normatizadas, entrando na esfera do discurso de que “sempre foi assim, não tem como mudar”, o que acaba perpetuando relações em que as normativas são o ganha-perde, a submissão, o mando, o poder hierarquizado, controlador, e uma forte dominação masculina.



### **Disponibilização de dados e indicadores relacionados a gênero:**

Em estudo realizado por um grupo de servidoras públicas do Brasil na Universidade de Columbia<sup>3</sup> observou-se o impacto da carência de dados de gênero na formulação de políticas públicas eficientes. Verificaram que “a narrativa feminista na gestão pública brasileira sofre de fragilidades relevantes e impõe desafios à promoção da equidade de gênero no país. Apesar de vários fatores terem influência nas dificuldades encontradas, um problema comum está na lacuna de dados de gênero (a ausência ou a pouca disponibilidade desses dados, bem como a falta de análises e de divulgação) para a proposição e o monitoramento de políticas públicas sensíveis ao tema. Isso tem reforçado a invisibilidade histórica da mulher e, consequentemente, a sua sub-representação em ações de governo.”

É necessário que a Prefeitura do Rio produza dados desagregados por gênero tanto dos servidores públicos como dos serviços prestados em suas áreas de atuação na educação (ex: número de meninas e meninos que concluem o ensino); saúde (atendimentos e doenças por gênero), entre outros, para traçar um panorama do que temos e assim propor políticas públicas mais assertivas.



## **Estabelecer um percentual mínimo de mulheres ocupantes de cargos na administração direta e indireta:**

Já é uma exigência na política do País a necessidade de cada partido individualmente, indicar o mínimo de 30% de mulheres filiadas para concorrer no pleito. Segundo o TSE, o estímulo à participação feminina por meio da chamada cota de gênero está previsto no artigo 10, parágrafo 3º, da Lei das Eleições. Cada partido ou coligação preencherá o mínimo de 30% e o máximo de 70% para candidaturas de cada sexo, nas eleições para Câmara dos Deputados, Câmara Legislativa, assembleias legislativas e câmaras municipais.

A garantia de mulheres por meio de cotas garante um percentual de mulheres na liderança e conseqüentemente gera um quadro de gestores mais diversos. Já é sabido que a diversidade no ambiente de trabalho traz benefícios para todos. Nesse sentido, torna-se urgente estabelecer um número mínimo de mulheres no poder.

## **Conclusão**

Foram abordadas aqui algumas iniciativas a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas para virarem políticas públicas voltadas para igualdade de gênero no âmbito municipal.

Acreditamos que uma iniciativa de sucesso nessa área passa por uma grande, ampla e persistente divulgação e conscientização quanto ao tema, bem como uma série de políticas afirmativas, que contemplem a administração direta e indireta, e impactem diretamente no percentual de mulheres em cargos de liderança na Prefeitura, especialmente os de alta gestão.

<sup>3</sup> Mind The Gap: Um roteiro para superar a lacuna de dados de gênero em municípios do Brasil Christiane Oliveira, Flávia Maia, Gabriela Ruberg e Sarah Magalhães em COLUMBIA WOMEN'S LEADERSHIP NETWORK IN BRAZIL: 2018 - 2019

## Cartilha do Rio Liderança Feminina

### Temas relacionados:

#### 1. Amuleto ou Token

Token significa símbolo em inglês. O conceito surgiu em meio às lutas pelos direitos civis de pessoas negras nos EUA, durante as décadas de 1950 e 1960. Nos ambientes corporativos, pode ser entendido como um esforço superficial de atingir a inclusão de um grupo significativo da sociedade por meio de apenas alguns poucos representantes. A representação de um todo por uma pequena parcela é, na vida real, a ilustração clássica do tokenismo – por exemplo, quando as mulheres são minoria ou sub-representadas nas diretorias de empresas ou nos conselhos de administração, mesmo sendo 51,8% da população brasileira, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

#### 2. Androcentrismo

É a ideologia segundo a qual o homem é a medida de todas as coisas, numa redução da raça humana ao termo homem. Mas não é todo homem que é considerado a medida de todas as coisas, mas sim aquele que possui determinadas

características, como ser adulto, casado, provedor e viril, com qualidades associadas a honra e valentia.

#### 3. Assédio moral no trabalho

Num ambiente opressivo e/ou com prevalência de valores fortemente patriarcais e androcêntricos, vê-se como “natural” a expressão de raiva ou agressividade ou, no extremo oposto, a prática de “congelar” o colaborador, deixando-o ocioso e não dirigindo a ele a palavra, como sinônimos de força e poder - hoje tal comportamento se configura claramente como assédio moral (HIRIGOYEN, 2011). Ainda que isso tenha um alto custo para a organização, e ainda que as empresas e sociedades de economia mista tenham uma legislação onde se prevê a elaboração de um código de conduta e integridade, não basta ter letras num papel: é preciso um trabalho ostensivo e constante de mudança de mentalidade para desconstruir esses vieses. A exclusão do diferente, ou de quem pensa fora da caixa do status quo é uma prática que a médio e longo prazo, compromete a reputação da organização e impacta diretamente na adesão dos diferentes que interagem nos ambientes organizacionais.

#### 4. Assédio sexual no trabalho

O assédio sexual é definido por lei como o ato de “constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (Código Penal, art. 216-A). Configura-se como um comportamento de teor sexual merecedor de reprovação, considerado desagradável, ofensivo e impertinente. O “não consentimento” da pessoa assediada e o objetivo – por parte de quem assedia – de obter vantagem ou favorecimento sexual caracteriza o assédio sexual. O não consentimento deve ser interpretado amplamente, como não adesão à investida sexual do agressor. Diferente do assédio moral, a conduta no assédio sexual pode ser repetida, ou não

#### 5. Assédio virtual ou cyberbullying no trabalho

A Lei Federal nº 13.185, de 6 de novembro de 2015, considera “a intimidação sistemática (bullying) todo ato de violência física ou psicológica, intencional e

repetitivo que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-la, causando dor e angústia à vítima, em uma relação de desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas.” Quando essas práticas se dão no ambiente virtual, em redes sociais, sites, plataformas de comunicação corporativa, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, configura-se como cyberbullying.

#### 6. Body shaming

Em português, significa vergonha do corpo, causada por outras pessoas, a partir de comentários ofensivos, depreciativos e abusivos.

#### 7. Bropropriating

É quando o homem reproduz a ideia de uma mulher e leva o crédito no lugar dela. Muitas vezes as ideias expressadas pelas mulheres, por conta de uma série de vieses inconscientes, expectativas de papéis relacionados ao gênero, e um machismo estrutural institucionalizado não inspiram a mesma confiança que as dos homens.

Quando um homem repete a mesma fala ou ideia já apresentada por uma mulher, recebe mais crédito, por conta de um arraigado sistema de crenças que entende a mulher como pessoa de capacidade menor, emocionalmente instável e, “naturalmente” submissa, valorizando, portanto, a fala e a iniciativa masculinas.

## 8. Carga mental

É o termo usado para definir o trabalho intelectual, mental e emocional executado pelas mulheres, especialmente no ambiente familiar, cujo esforço feminino de planejamento e gerenciamento do lar e realização das atividades domésticas é invisibilizado. Espera-se que as mulheres sejam multitarefa, como se fosse algo da natureza feminina e como se todo o dispêndio de energia e esforço femininos fosse um direito dos homens por nascimento. Todo o esforço mental de não deixar faltar nada na geladeira, lembrar dos aniversários da família, das contas a pagar, das datas de consultas médicas dos filhos ou das vacinas obrigatórias, normalmente fica sob responsabilidade da mulher, não importa se a família é pequena ou numerosa.

E como muitas mulheres trabalham fora, elas ficam permanentemente ocupadas, e essa carga contínua de trabalho mental e emocional gera esgotamento, ausência de autocuidado e pode ainda afetar a criatividade, uma vez que a mente está o tempo todo ocupada com listas de coisas a fazer.

## 9. Corpo livre

Movimento surgido nos EUA como Body Positive, cuja ideia é auxiliar as mulheres a aceitarem seus corpos como são, sem que sintam vergonha de expor o seu corpo ou da sua própria aparência. Significa ainda ter um olhar mais afetuoso para o próprio corpo, do jeito que ele é. Esse movimento, que vem ganhando cada vez mais visibilidade, tem como objetivo livrar cada vez mais mulheres dos padrões de beleza impostos pela sociedade, indústria da moda, familiares e, inclusive, por elas mesmas.

## 10. Cultura do estupro

É a tendência de naturalizar comportamentos violentos de cunho sexual e culpabilizar a vítima, não o agressor. Neste sentido, o assédio sexual, a objetificação da mulher, a justificação do comportamento do estupro, o julgamento da vítima, são recursos utilizados para justificar o comportamento do agressor. Quando a mulher é percebida como um ser humano de segunda classe, cujo corpo é objetificado, dentro de uma cultura machista que considera que ela deve estar à disposição do homem e que só merece respeito se estiver vinculada a outro homem; quando a mulher é tolhida de sua liberdade de ir e vir por que se sente insegura no espaço público; quando se naturaliza a vulnerabilidade do corpo da mulher, abre-se um precedente para o fomento à cultura do estupro.

## 11. Degrau quebrado

Nas organizações, há uma tendência generalizada em superestimar o desempenho dos homens e subestimar o das mulheres, que são frequentemente contratadas e promovidas com base no seu passado de realizações, enquanto os homens são contratados e promovidos

com base no seu potencial futuro. Como no início da carreira, homens e mulheres têm histórico curto e experiência de trabalho semelhantes, o viés de performance pode colocar as mulheres em desvantagem quando se trata de alcançar o primeiro degrau da gerência, ou seja, no primeiro momento da promoção na carreira. Assim, o degrau quebrado faz com que mais mulheres fiquem presas no nível de entrada da organização, gerando uma sistemática e progressiva.

## 12. DESIGUALDADE TECNOLÓGICA DE GÊNERO

Trata-se da desigualdade entre os gêneros no mercado de TI. O número de mulheres, que já é menor do que o de homens no mercado de trabalho de forma generalizada, é ainda mais desequilibrado quando a análise se restringe à área de TI. Convém citar dois aspectos de extrema relevância nessa desigualdade: a baixa representatividade de mulheres nas carreiras de tecnologia e a disparidade salarial entre os gêneros nessas carreiras.

### 13. Discriminação contra a mulher

Segue a definição da CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER (1979) (Adotada pela Resolução 34/180 da Assembléia Geral das Nações Unidas, em 18.12.1979 - ratificada pelo Brasil em 01.02.1984):

Artigo 1º - Para fins da presente Convenção, a expressão "discriminação contra a mulher" significará toda distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

### 14. Discurso de ódio

Trata-se de uma fala intolerante e sem empatia, cuja separação em relação à liberdade de expressão é uma linha tênue. Extremamente prejudicial para uma

sociedade democrática, o discurso de ódio pode ser entendido, de acordo com Samanta Ribeiro Meyer, doutora em Direito, como a manifestação de **“ideias que incitem a discriminação racial, social ou religiosa em determinados grupos, na maioria das vezes, as minorias”**. Porém, nessa definição, são deixados de fora inúmeros outros tipos de discriminação, tais como a de gênero, orientação sexual, pesos, dentre outras.

Uma definição um pouco mais completa e generalista pode ser obtida em Daniel Sarmiento, doutor em Direito Constitucional, que afirma que discurso de ódio pode ser caracterizado por **“manifestações de ódio, desprezo ou intolerância contra determinados grupos, motivadas por preconceitos”**.

Em suma, trata-se de um conjunto de ações de viés intolerante, que se aplica contra um grupo de pessoas, preferencialmente minorias de todos os tipos, cuja base é a não aceitação das diferenças, expressa em forma de agressão verbal.



## 15. Divisão sexual do trabalho

Pode-se definir a divisão sexual do trabalho como “a atribuição de tarefas diferentes ou responsabilidades diferentes a homens ou mulheres pelo único motivo de seu sexo biológico”. Essa divisão é histórica e procurou sempre dividir homens e mulheres, destinando aos primeiros as tarefas de caráter produtivo e destinando às últimas as da esfera reprodutiva. As tarefas femininas, em sua grande maioria, até mesmo nos dias de hoje, remetem ao cuidado e às atribuições de relacionadas ao trabalho doméstico, dentro da lógica de que o mundo da mulher é a casa e a casa do homem é o mundo.

Nota-se então que há duas bases sólidas para esse conceito da divisão sexual do trabalho: um deles é a separação das tarefas que são de homens e as que são de mulheres; e o segundo, é a hierarquização dessas atividades, onde as que são realizadas pelos homens são sempre mais importantes do que as das mulheres e, conseqüentemente, valem mais. O que não pode acontecer é a naturalização dessa divisão biológica, porque é

justamente ela que alimenta e justifica ideologicamente a discriminação e a diferenciação de gênero, totalmente injustificáveis nas esferas da competência profissional.

## 16. Empoderamento feminino

De acordo com o site [significados.com.br](http://significados.com.br), “**empoderamento feminino é o ato de conceder o poder de participação social às mulheres, garantindo que possam estar cientes sobre a luta pelos seus direitos, como a total igualdade entre os gêneros, por exemplo**”. Essa ação de empoderamento consiste no fato das mulheres serem capazes e terem coragem de se posicionar em todos os campos, a saber sociais, políticos e econômicos.

A Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), desenvolveu uma lista com

## 7 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO EMPODERAMENTO FEMININO NO ÂMBITO SOCIAL E PROFISSIONAL:

**1** ESTABELECEER LIDERANÇA CORPORATIVA SENSÍVEL À IGUALDADE DE GÊNERO, NO MAIS ALTO NÍVEL

**2** TRATAR TODAS AS MULHERES E HOMENS DE FORMA JUSTA NO TRABALHO, RESPEITANDO E APOIANDO OS DIREITOS HUMANOS E A NÃO-DISCRIMINAÇÃO.

**4** PROMOVER EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA AS MULHERES.

**6** PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO ATRAVÉS DE INICIATIVAS VOLTADAS À COMUNIDADE E AO ATIVISMO SOCIAL.

**3** GARANTIR A SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR DE TODAS AS MULHERES E HOMENS QUE TRABALHAM NA EMPRESA.

**5** APOIAR EMPREENDEDORISMO DE MULHERES E PROMOVER POLÍTICAS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES ATRAVÉS DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS E MARKETING.

**7** MEDIR, DOCUMENTAR E PUBLICAR OS PROGRESSOS DA EMPRESA NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO.

## 17. Economia de Gênero ou economia feminista

Sob a perspectiva da análise econômica, pode-se distinguir o que os teóricos chamam de economia de gênero e economia feminista. Na economia de gênero ficam explícitas as diferenças que existem entre homens e mulheres no universo econômico, alegando que estas diferenças procedem fundamentalmente da construção social, histórica e cultural das relações de gênero.

A economia feminista surge no início da década de 1990 e busca tornar visível uma série de questões para as quais a economia tradicional tem se mostrado insensível. Há a análise crítica à economia tradicional, com fundamento na assimetria observada entre homens e mulheres na economia, denunciando o androcentrismo que deriva da própria concepção de racionalidade econômica amplamente assumida pelo mainstream.

A economia feminista busca promover o desenvolvimento de métodos para estimar o valor da produção doméstica, avançando a proposta de alterar a metodologia de aferição do PIB a fim de que o seu cálculo possa incorporar tanto o trabalho de cuidados

relacionados à saúde e à educação, como os trabalhos domésticos na contabilidade nacional.

## 18. Equidade

De acordo com o dicionário Oxford Languages, equidade é um substantivo feminino com duas definições possíveis: “apreciação, julgamento justo e virtude de quem ou do que (atitude, comportamento, fato, etc) manifesta senso de justiça, imparcialidade, respeito à igualdade de direitos.”

Se levarmos em conta o definido pela Wikipedia, “Equidade consiste na adaptação da regra existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça. Pode-se dizer, então, que a equidade adapta a regra a um caso específico, a fim de deixá-la mais justa. Ela é uma forma de se aplicar o Direito, mas sendo o mais próximo possível do justo para as duas partes”.

Já segundo o dicionário Michaelis, a palavra **equidade** é definida como “uma justiça natural; uma disposição para reconhecer imparcialmente o direito de cada um”.

Porém, achamos mais atual trabalharmos com o conceito e explicações adotados no site [www.politize.com.br](http://www.politize.com.br), onde “podemos compreender que o princípio da equidade exige o reconhecimento das desigualdades existentes entre os

indivíduos para assegurar o tratamento desigual aos desiguais na busca da igualdade”. Por isso a existência de direitos diferentes, com base no princípio da equidade, justamente para corrigir desigualdades diversas, faltas de oportunidades e discriminações.

## 19. Femicídio

De acordo com o Observatório da Igualdade de Gênero da América Latina e do Caribe, o OIG-CEPAL, femicídio “corresponde à quantificação anual de homicídios de mulheres assassinadas por razões de gênero. Se expressa em números absolutos e em taxas por cada 100 mil mulheres. De acordo com as legislações nacionais, se denomina femicídio, femicídio ou homicídio agravado por razões de gênero”.

Conforme o TJRJ, o femicídio é o “assassinato de uma mulher pelo simples fato de ser mulher. Os motivos mais comuns são o ódio, o desprezo ou o sentimento de perda do controle e da propriedade sobre as mulheres, comuns em sociedades marcadas pela associação de papéis discriminatórios ao feminino, como é o caso brasileiro.” No dia 9 de março de 2015, foi sancionada a Lei nº. 13.104, de autoria da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito da Violência contra Mulher,

cujas principais contribuições consistem em prever o femicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, quando é praticado contra a mulher por razões da condição do sexo feminino; considerar o femicídio como crime hediondo; considerar como razões de condição do sexo feminino quando envolver violência doméstica e familiar contra a mulher ou menosprezo e discriminação contra a mulher; prever causas de aumento de pena de  $\frac{1}{3}$  até a metade se o crime for praticado durante a gestação ou nos três meses posteriores ao parto, contra menor de 14 anos, maior de 60 ou pessoa com deficiência ou na presença de descendente ou ascendente da vítima.

## 20. Feminismo

O feminismo engloba movimentos políticos e sociais que buscam direitos iguais para os seres humanos em sociedade, que pregam a igualdade entre homens e mulheres, além de promover a construção do direito das mulheres. O feminismo busca repensar e recriar a identidade de sexo sob uma ótica em que o indivíduo, seja ele homem ou mulher, não tenha que adaptar-se a modelos hierarquizados,

onde o homem assume o lugar no topo da hierarquia, e onde as qualidades “femininas” ou “masculinas” configuram-se como atributos do ser humano em sua globalidade, com a plena expressão da afetividade, da emoção e da ternura, sem que esses atributos sejam desvalorizados. Isso porque, nas estruturas mais hierarquizadas, ainda prevalece uma rejeição, até mesmo repulsa pela expressão de sentimentos, considerado uma expressão de fraqueza. E como as mulheres historicamente transitaram com mais liberdade no terreno da expressão dos próprios sentimentos – ainda que isso tenha custado a elas o rótulo de histéricas e instáveis – elas ainda são alijadas dos processos de decisão, pois a emocionalidade é considerada como expressão de menor valor.

## 21. Feminismo negro

O feminismo negro leva em consideração demandas específicas das mulheres negras, que não podem ser tratadas apenas sob a perspectiva de gênero. Entre as contribuições do

feminismo negro, destaca-se a incorporação do tema saúde e direitos reprodutivos na agenda da luta antirracista, o reconhecimento da falácia da visão universalizante da mulher, o reconhecimento das diferenças intragênero, o reconhecimento da necessidade de políticas específicas para as mulheres negras, com o objetivo de equalizar oportunidades sociais, dentre outros.

## 22. Femismo

Oposto e ao mesmo tempo sinônimo de machismo, o femismo parte do pressuposto que as mulheres são superiores aos homens. Uma das formas como o sexismo se manifesta.

### 23. Gaslighting

Modalidade de abuso psicológico, onde o homem sistematicamente manipula a mulher para que ela deixe de confiar em si mesma, acreditando que não está totalmente sã. São comuns a utilização de frases como “você está louca”, “você está exagerando”, além da manipulação dos fatos para que a vítima se sinta culpada. No ambiente de trabalho, pode se manifestar em casos de assédio moral e assédio sexual, onde o assediador tenta desqualificar a vítima, alegando que não houve assédio nenhum, “ela é que interpretou mal”. Por isso a importância dos canais de denúncia e apoio nas organizações.

O gaslighting diz respeito essencialmente a obter controle sobre os outros. No ambiente corporativo, o gaslighter faz de tudo para prejudicar a imagem dos colegas, ficando feliz ao puxar o tapete de alguém. Outro comportamento recorrente é a pessoa se fazer de “amigo”, quando de fato está competindo com a pessoa.

### 24. Gênero

Gênero é um conjunto de papéis culturais atribuídos a homens e mulheres. Diferencia-se do conceito de sexo, que é o atributo biológico, exatamente por estar relacionado à dimensão social e cultural. É uma fantasia, uma máscara, uma persona, atribuída a homens e mulheres, que acabam por limitar o papel exercido em sociedade. Essa determinação de papéis relacionados aos gêneros foi preponderante para balizar a relação de dominância do homem sobre a mulher, reforçando a estrutura hierarquizante que persiste até hoje.

### 25. Importunação sexual

A legislação brasileira, através da Lei 13.718 de 24 de setembro de 2018, tipifica os crimes de importunação sexual e de divulgação de cena de estupro, com pena de 1 a 5 anos de reclusão. A importunação sexual configura-se como a prática ato libidinoso, a fim de satisfazer desejo próprio, contra alguém e sem sua autorização. Esse ato pode ocorrer em espaços públicos ou meios de transporte. O corpo de nenhuma mulher é público.

## 26. Interseccionalidade

Ocorre quando o debate é pluralizado, pois busca aliar demandas de diferentes minorias. Segundo a americana Kimberlé Crenshaw, pesquisadora de estudos de gênero e raça, é um olhar sobre o fato de que mulheres experimentam a opressão em configurações variadas, sob diferentes graus de intensidade. Exemplos: raça, gênero, classe, capacidades físicas/mentais e etnia. A interseccionalidade permite, a partir da avenida estruturada pelo racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado, em seus múltiplos trânsitos, revelar quais são as pessoas e grupos realmente afetadas pela matriz de opressões.

## 27. Julgamento moral ou “slut shaming”

É a tendência de ridicularizar a mulher a partir do seu comportamento, do modo como se veste, com quem e com que frequência se relaciona, como se maquia, como dança na balada, de acordo com padrões considerados “aceitáveis” dentro de uma sociedade tradicional. Essa

classificação pejorativa, muitas vezes reforçada por outras mulheres, impacta diretamente no bem-estar emocional, na autoestima, na autonomia e na liberdade de expressão da mulher.

## 28. Labirinto de cristal

Este conceito pressupõe que as razões para as mulheres serem ainda minoria nos cargos de liderança reside em múltiplos fatores e não só no “teto de vidro”. O conceito de labirinto de cristal parte do pressuposto que as mulheres não têm igual acesso aos cargos de nível de entrada, bem como assume que há uma variedade de obstáculos que as mulheres têm que enfrentar ao longo de toda a carreira, nos diferentes níveis hierárquicos.

## 29. Licenças maternidade, paternidade e parental

No Brasil, a Constituição Federal prevê, como regra geral, a licença à gestante com duração de 120 dias e a licença paternidade, com duração de cinco dias. Já a licença parental, prevista em países como a Suécia (total de 420 dias ou 16 meses, compartilhada pelos pais, onde cada um pode se ausentar do trabalho por 90 dias, dividindo o restante do tempo em comum acordo), ainda não se aplica no nosso país.

## 30. Lugar de fala

Por lugar de fala entende-se que as pessoas que sofrem preconceito e/ou fazem parte de grupos minoritários, falem por si, expressando suas experiências, defendendo seus direitos, como protagonistas da própria luta e movimento, pleiteando o fim da mediação e, conseqüentemente, da representação. Somente elas é que estão legitimadas a falar sobre o que sentem. Isso é o lugar de fala: a mulher tem o lugar de fala sobre o machismo, as pessoas negras têm o lugar de fala sobre o racismo, as pessoas com deficiência e os homossexuais têm o lugar de fala sobre o preconceito que sofrem, e assim por diante.

## 31. Machismo

Sorrateiro, dissimulado e estrutural, o machismo perpassa todas as estruturas sociais, gerando práticas discriminatórias contra as mulheres, práticas essas que vão de piadas e peças publicitárias que perpetuam os estereótipos de gênero, passando pela humilhação, invisibilização, abuso psicológico, agressão, podendo culminar no ato extremo do feminicídio. O machismo se configura como um conjunto de atitudes, comportamentos e pensamentos que se baseiam na ideia de que os homens são superiores às mulheres, e que ganham força onde as relações entre os gêneros são profundamente arraigadas e institucionalizadas.



### 32. Male tears (o reclamo)

Em O Diário de uma Feminista, mais precisamente no seu glossário de termos, encontra-se o seguinte significado para Male tears ou male cis tears: choro (simbólico) masculino. São aqueles homens cheios de “mimimi” porque não sabem ou não reconhecem as vantagens que já possuem socialmente falando só pelo fato de serem homens.

Conforme o Dicionário Feminista do Feminismo na Prática, é um termo utilizado de forma irônica pelas mulheres quando um homem começa a reclamar que está sendo oprimido, silenciado ou que está sofrendo machismo reverso.

### 33. Mansplanning

É quando o homem faz questão de explicar tudo para uma mulher. Adota uma fala paternalista, muitas vezes imprecisa e generalista, e não deixa a mulher falar. O termo foi cunhado pela historiadora e jornalista americana Rebecca Solnit, quando um homem insistiu em explicar para ela o assunto do livro que ela havia escrito.

### 34. Manspreading

É quando o homem ocupa literalmente muito mais espaço do que deveria, não respeitando os limites físicos, seja no transporte público, quando senta de pernas abertas, seja no ambiente de trabalho, quando espalha seus objetos pessoais e invade o espaço de outras pessoas.

### 35. Manterrupting

É quando um ou mais homens interrompem a fala de uma mulher sem necessidade – e algumas vezes reiteradamente – não permitindo que ela conclua um raciocínio, uma frase ou uma observação (mulheres têm duas vezes mais chance de terem a fala interrompida durante uma reunião).

### 36. Masculinidade tóxica

O termo masculinidade tóxica define um conjunto de estereótipos nocivos em torno da masculinidade, como o de que homens devem ser fortes, independentes e durões - não podem chorar, não podem mostrar vulnerabilidade - gerando consequências nocivas tanto para as mulheres quanto para os próprios homens.

### 37. Micro machismo

Violência de gênero é toda ação que coage, limite ou restringe a liberdade e dignidade da mulher. Múltiplas práticas de violência e dominação masculina no cotidiano são ignoradas, algumas consideradas normais, outras invisíveis e outras legitimadas, e que por isso são executadas com impunidade.

Micromachismos são micro abusos e micro violências que garantem que o homem mantenha sua própria posição de gênero, criando uma rede que sutilmente prende as mulheres, atacando sua autonomia pessoal. São comportamentos que afetam a autonomia e o psiquismo das mulheres, configurando-se como práticas de dominação masculina e violência na vida cotidiana, da ordem do "micro".

Alguns exemplos de micromachismos são: intimidação, controle do dinheiro, não participação no trabalho doméstico, uso expansivo e abusivo do espaço físico e do tempo para si, insistência abusiva, imposição de intimidade, apelação à superioridade da lógica varonil, pseudo intimidade, desautorização, paternalismo, manipulação emocional, hiper controle, vitimização, dentre outros.

### 38. Mimimi

Termo pejorativo usado para desqualificar, desacreditar e minimizar as falas, questionamentos e posicionamentos das mulheres. Normalmente utilizado pelo agressor como argumento, esvaziando o debate. Um claro sinal de desrespeito e falta de empatia.

### 39. Misandria

No Glossário de Termos de O Diário de uma Feminista, Misandria pode ser considerada como “sendo uma crítica sarcástica contra o sistema patriarcal (ou a comportamentos masculinos a ele associados) que privilegia homens/cis só por serem homens/cis”. Já conforme o Dicionário Feminista do Feminismo na Prática, é um termo que significa ódio contra homens. É muito comum os movimentos feministas serem acusados de Misandria, como se pregassem a superioridade feminina motivada pelo ódio aos homens.

### 40. Misoginia

Ideologia sexista, é a base para sustentar uma estrutura hierárquica, permeando as dimensões sociais, econômicas e políticas, perpetuando a discriminação e a hierarquização entre os gêneros. Configura-se como o ódio e desprezo dos homens com relação às mulheres.

### 41. O Machocrata

É o homem que trata a mulher como secretária – pede para fazer a ata, reservar passagens, pegar o café – mesmo sabendo que não é essa a sua função, apenas pelo fato dela ser mulher.

## 42. O Manja decote

O próprio nome diz: é aquele que chega perto da mulher para olhar o seu decote. Ainda que seu limite fique limitado ao olhar, ele constrange e incomoda.

## 43. O Meia boca

O Meia-Boca é aquele sujeito que não sofre consequências por não fazer absolutamente nada, mantém o emprego, e às vezes até é promovido. Ele se manifesta de diferentes formas, que têm algo em comum: alimentam-se de uma autoconfiança cega, que só faz crescer, pois muita gente tem dificuldade em discernir competência (ser bom mesmo no trabalho) de confiança (agir como se fosse bom). Além disso, os homens têm maior chance de perceber seu trabalho como melhor do que realmente é (enquanto as mulheres percebem seu trabalho como pior), e o Meia-Boca torna-se um mestre na arte da embromação.

## 44. O Menina não entra (CL)

É aquele funcionário, normalmente em cargos de chefia, que marca eventos, a pretexto de unir a equipe, mas só chama os homens, alegando mil desculpas para não chamar as mulheres.

## 45. O Mina minas

O Mina-Minas é aquele sujeito que pouco a pouco consome a paciência, e a reputação de uma mulher, e a reduz ao gênero, raça ou idade. Ele ensaia uma gastura cômica quando você pede educadamente para que não a interrompa (“Nossa, mas como você é sensível!”) ou pergunta bem alto “como foi a hora do recreio?” quando a colega mãe de criança pequena chega tarde para uma reunião (e, na verdade, ela estava ao telefone). Às vezes ele pensa que está tudo bem em te tratar como “flor”, “linda” ou “mocinha” – em uma sala cheia de gente. O comportamento dele pode até não ser maldoso, ou não ter má intenção, mas, de qualquer modo, é nocivo, a partir do momento que mina a autoridade da mulher.

## 46. Negging

É quando o homem elogia ofendendo, desmerece o que a mulher fala, e faz isso de caso pensado. Por quem pratica, é considerada uma tática de sedução, colocando-se como superior à mulher, desqualificando-a para ela se sentir insegura, afetando diretamente sua autoestima. É o tipo de comportamento que abre a porta de entrada para um comportamento abusivo.

## 47. O Repentelho

É o homem que, ao repetir uma ideia ou fala de uma mulher, na tentativa de esclarecer o que foi falado, acaba sendo lembrado e muitas vezes, fica com o crédito da ideia.

## 48. Objetificação

A objetificação consiste em considerar e tratar o corpo feminino como objeto sexual, e não como indivíduo com ideias, histórias, pensamentos e desejos próprios. Tal conduta leva a abuso e violência contra a mulher.

## 49. Paternalismo

A dominação paternalista configura-se como uma relação de dominância, marcada por obrigações mútuas e direitos recíprocos, estabelecida entre um grupo dominante e um grupo dominado, que troca submissão por proteção e trabalho não remunerado por sustento.

## 50. Patriarcado

O Patriarcado configura-se como a manifestação e institucionalização da dominância masculina sobre as mulheres e crianças no contexto familiar, e se propaga sobre as mulheres na sociedade em geral. Numa sociedade patriarcal, os homens têm o poder em todas as instituições importantes da sociedade e as mulheres são, de inúmeras formas, privadas de acesso a esse mesmo poder, gerando uma desigualdade de gênero em diferentes instâncias sociais, mas que se tornam mais críticas nos espaços de poder.

## 51. Piso pegajoso

Nos ambientes organizacionais, nota-se claramente uma segregação das mulheres, que ocupam majoritariamente funções correlatas às atividades que exercem no ambiente doméstico. É bastante comum ver mulheres ocupando cargos relacionados à organização e cuidado, numa consequência natural do trabalho realizado no ambiente doméstico e de cuidado da família (cargos administrativos, secretárias, gerentes de suporte). Assim, há uma clara segregação ocupacional, com expectativas de papéis a serem exercidos por gênero. Soma-se a isso uma segregação vertical, onde os homens são maioria nos cargos mais altos – e consequentemente, nas tomadas de decisão – enquanto as mulheres ocupam predominantemente os cargos com menor remuneração.

A ocupação predominantemente feminina em cargos secundários, que exigem menos qualificação, com baixos salários e condições de trabalho precarizadas, sem perspectivas de progressão na carreira e sem modelos de liderança feminina em que se espalhar, geram uma falta de mobilidade quase paralisante, conhecida como stick floor ou “piso pegajoso”. Presas a essa realidade, as mulheres encontram menor perspectiva de progressão na carreira e, consequentemente, menor acesso às decisões que podem ampará-las.

A distribuição de gênero entre categorias laborais faz surgir o que se conhece por segregação ocupacional por gênero. Esses lugares ocupados preferencialmente por mulheres, além de, via de regra, apresentarem maior precariedade e menor cobertura social, também são aqueles de menor prestígio e valoração social, fatores estes que em parte explicam a menor média salarial alcançada pelo grupo das mulheres.

## 52. Pornografia de vingança ou “revenge porn”

No Glossário de Termos de O Diário de uma Feminista, pornografia de vingança é tratada como o ato de o homem divulgar gravações/fotos/vídeos íntimos de sua ex companheira ou dos dois em momentos íntimos, com o único objetivo de humilhá-la e/ou de expor a intimidade dela, como uma forma de vingança pelo fim do relacionamento, por exemplo.

## 53. Sexismo

Em O Diário de uma Feminista, o termo sexismo representa algum tipo de comportamento ou de ideias que privilegiem uma pessoa de um determinado gênero em detrimento do outro. Em nossa sociedade de base patriarcal, que perdura até os dias de hoje, em geral o sexismo é machista, ou seja, privilegia os homens.

## 54. Silenciamento

Conforme o Dicionário Feminista do Feminismo na Prática, o silenciamento é quando uma pessoa é calada por outra; geralmente, uma mulher é calada por um homem. Esse silenciamento pode ser apenas uma forma de deixar a mulher inibida, calada literalmente ou ainda fazer com que ela fique sem espaço para falar. Com isso, a mulher não fala e alguém fala em seu lugar, sobre os seus problemas, sobre a sua luta. As mulheres sempre relatam se sentirem caladas, silenciadas e nunca serem ouvidas. Percebem seu discurso sem credibilidade e se sentem desprestigiadas.



## 55. Síndrome do desamparo aprendido

Desamparo aprendido é um comportamento em que um organismo forçado a suportar estímulos aversivos, dolorosos ou desagradáveis se torna incapaz de evitar encontros posteriores com tais estímulos, mesmo que seja possível evitá-los.

## 56. Sororidade

Sentimento de irmandade, empatia, solidariedade e união entre as mulheres, por compartilharem uma identidade de gênero; conduta ou atitude que reflete este sentimento, especialmente em oposição a todas as formas de exclusão, opressão e violência contra as mulheres. [Do latim soror, 'irmã' + -(i)dade.]

## 57. Stalking

A LEI Nº 14.132, DE 31 DE MARÇO DE 2021 acrescenta o art. 147-A ao Decreto Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para prever o crime de perseguição; e revoga o art. 65 do Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941 (Lei das Contravenções Penais). "Perseguição: Art. 147-A. Perseguir alguém, reiteradamente e por qualquer meio, ameaçando-lhe a integridade física ou psicológica, restringindo-lhe a capacidade de locomoção ou, de qualquer forma, invadindo ou perturbando sua esfera de liberdade ou privacidade."

## 58. Teto de vidro

O conceito de ceiling glass ou teto de vidro aponta para uma barreira invisível que as mulheres encontram para alcançarem cargos mais altos na liderança.

## 59. Viéses inconscientes

Vieses inconscientes são erros de pensamento ou preconceitos que construímos ao longo da nossa vida e, sem perceber, incorporamos ao nosso dia a dia. Baseiam-se em estereótipos de gênero, raça, classe, orientação sexual, idade etc. Os vieses afetam nossos julgamentos, decisões e ações, sem que nos demos conta.

Por serem inconscientes, os vieses são de difícil detecção, e impactam diretamente na tomada de decisão. No que concerne a igualdade de gênero, cinco se destacam:

- 1 – VIÉS DE AFINIDADE – É A TENDÊNCIA DE AVALIAR MELHOR E ATÉ COM MAIS CONDESCENDÊNCIA QUEM SE PARECE CONOSCO.**
- 2 – VIÉS DE PERCEPÇÃO – ACONTECE QUANDO AS PESSOAS ACREDITAM E REFORÇAM MODELOS E ESTEREÓTIPOS SEM BASE CONCRETA EM FATOS E DADOS.**
- 3 – VIÉS CONFIRMATÓRIO – ACONTECE QUANDO USAMOS INFORMAÇÕES QUE CONFIRMAM AS NOSSAS HIPÓTESES E RECHAÇAMOS INFORMAÇÕES QUE VÃO CONTRA ESSAS MESMAS HIPÓTESES OU QUE SEJAM CONTRA AS NOSSAS CRENÇAS PESSOAIS.**
- 4 – EFEITO DE HALO/ AURÉOLA – TENDÊNCIA DE, A PARTIR DE UMA INFORMAÇÃO AGRADÁVEL OU POSITIVA, AVALIAR AS INFORMAÇÕES SUBSEQUENTES, MESMO QUE NÃO SEJAM POSITIVAS.**
- 5 – EFEITO DE GRUPO – TENDÊNCIA DE SEGUIR O COMPORTAMENTO DO GRUPO, PARA NÃO DESVIAR DO COMPORTAMENTO VIGENTE.**

## 60. Violência de gênero

Violência sofrida pelo fato de ser mulher, sem distinção de raça, classe social, idade ou qualquer outra condição. Constitui-se como produto de um sistema social que subordina o sexo feminino. Os atos violentos, que podem ser físicos, de cunho sexual, patrimonial, moral e psicológico, são centrados na mulher, e podem ocorrer tanto no âmbito privado, no contexto familiar, quanto no espaço público, que inclui o ambiente de trabalho.

## 61. Violência doméstica

Qualquer ação ou omissão baseada no gênero que cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial no âmbito da unidade doméstica, compreendida como o espaço de convívio permanente de pessoas, com ou sem vínculo familiar, inclusive as esporadicamente agregadas, ou de indivíduos que são ou se consideram aparentados, unidos por laços naturais, por afinidade ou por vontade expressa e em qualquer relação íntima de afeto na qual o agressor conviva ou tenha convivido com a ofendida, independentemente de coabitação.

## Conclusão

Neste momento de nossas últimas entregas enquanto GTT Rio Liderança Feminina, achamos pertinente realizarmos algumas observações e registrarmos nossas principais impressões. Começamos pela imensa alegria que tomou conta de todas nós com a oportunidade de nos debruçarmos sobre um tema tão interessante e, ao mesmo tempo, tão constrangedor para muitos. Para nós foi um imenso prazer, sem sombra de dúvida, e também um desafio gigante.

Começamos pelo benchmarking que, logo de início, nos fez ter a certeza do quão “árdua” seria a nossa tarefa no sentido de encontrar programas e/ou projetos similares, mesmo que fora da gestão pública. Difícil encontrar algum tipo de esforço destinado exclusivamente à Liderança Feminina e, em especial, atrelado ao viés escolhido por nós para a abordagem dentro da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Outros desafios foram surgindo ao longo do caminho, tornando nossa pesquisa ainda mais instigante e nossa vontade de desenvolver o Programa ainda maior, tendo em vista todas as evidências que apareceram no decorrer de nossos estudos. A principal delas, sem nenhuma dúvida, foi a inexistência de dados desagregados voltados para a Liderança Feminina dentro da PCRJ. É inacreditável não existir relatório ou fonte de extração de banco de dados capaz de nos dar uma fotografia, ao menos próxima da realidade, sobre a quantidade de mulheres ocupantes de cargos de liderança dentro da Prefeitura do Rio e/ou do seu nível de liderança em função do cargo de gestão por elas ocupado. Percebe-se que, de fato, não há uma preparação para a necessidade possível de dados desse tipo. Tornando-se ainda mais imprescindível o nosso trabalho e a plantação minimamente de uma semente capaz de propor uma mudança real de cultura organizacional na PCRJ.

Chegamos à conclusão de que não conseguiríamos terminar o trabalho proposto, tendo em vista a infinidade de entregas pactuadas e a necessidade de trazer à luz muitos temas relevantes e essenciais para a compreensão da importância da equidade de gênero dentro do ambiente corporativo no qual estamos inseridas. Decidimos reunir todos os principais temas e descrever o máximo possível as nossas ideias em todas as entregas. Fizemos inúmeras proposições para o Curso de Formação, bem como para as políticas públicas necessárias. Da mesma forma tratamos agora as temáticas da Cartilha e também a Matriz de Responsabilidades.

Deste modo, concluímos nos colocando inteiramente à disposição de nosso cliente, na figura da Fundação João Goulart, para seguirmos trabalhando com esse tema, em todos os desdobramentos que o mesmo puder ter na PCRJ. Queremos participar e continuar contribuindo, aprimorando ainda mais todos os materiais entregues até então e funcionando como consultoras/colaboras/palestrantes e afins em tudo o que puder implementar essa mudança de cultura que propusemos ao longo desses últimos seis meses de trabalho.

## Marcos Legais

1. Constituição Federal – artigo 3º, artigo 5º, inciso I, artigo 7º, incisos XVIII, XIX, XX, XV, XXX;
2. Da Proteção do Trabalho da Mulher – Da Duração, Condições do Trabalho e da Discriminação Contra a Mulher - Art. 372 a 400 da CLT;
3. Convenção 111 da OIT;
4. Lei Maria da Penha;
5. Lei 9.029/1995 – proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização;
6. Agenda 2030 da ONU;
7. Convenção CEDAW – Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher;
8. Assédio Sexual/Artigo 216-A do Código Penal;
9. Convenção Interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher;
10. Convenção de Belém do Pará;
11. Declaração de Pequim – adotada pela Quarta Conferência sobre as Mulheres;
12. Princípios de Yogyakarta (2007) - Princípios sobre a aplicação da Legislação Internacional de Direitos Humanos em relação à Orientação Sexual de Identidade de Gênero;
13. Lei 14.132 de 31 de março de 2021, que prevê o crime de perseguição. Disponível em: L14132 (planalto.gov.br);

## Bibliografia

ABREU, R. Felicidade feminina: uma escolha possível com práticas da psicologia positiva. 1ª. ed. São Paulo: Leader, 2017. 204 p.

AKOTIRENE, Carla. Interseccionalidade. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. O que é Feminismo. Rio de Janeiro: Brasiliense, 2017.

BENNETT, J. Clube da luta feminista: um manual de sobrevivência para um ambiente de trabalho machista. Tradução de Simone Campos. Rio de Janeiro: Fábrica 231, 2018.

BERGAMINI, Cecilia W. Liderança: administração de sentido. São Paulo: Atlas, 1994, 234 p.

BOURDIEU, P. A dominação masculina. Tradução de Maria Helena Kühner. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019. 208 p.

Brasil. Lei Federal Nº 13.185, de 6 de novembro de 2015. Institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (Bullying). Disponível em: [L13185 \(planalto.gov.br\)](http://L13185(planalto.gov.br)). Acesso em agosto de 2021.

CAMARGO, Suzana. A partir de agora na Espanha as licenças paternidade e maternidade terão o mesmo tempo de duração. Publicado em 06 de janeiro de 2021. Disponível em: [Na Espanha licenças paternidade e maternidade terão mesma duração \(conexoplaneta.com.br\)](http://NaEspanha.licenças.paternidade.e.maternidade.terão.mesma.duração(conexoplaneta.com.br)). Acesso em: 30 de setembro de 2021.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Through the labyrinth: the truth about how women become leaders. Harvard Business School Press, 2007.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Woman and the labyrinth of leadership.. Disponível em: [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Acesso em: 12 de fevereiro de 2021.

CLARK, T. Business Model You: o modelo de negócios pessoal. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013. 262 p.

CLIFTON, D. Descubra seus pontos fortes. Tradução de Mário Molina. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 272 p.

Cota de 30% para mulheres nas eleições proporcionais deverá ser cumprida por cada partido em 2020. Publicado em 08 de março de 2019. Disponível em: [Tribunal Superior Eleitoral \(tse.jus.br\)](http://TribunalSuperiorEleitoral(tse.jus.br)). Acesso em: 05 de outubro de 2021.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Finding Flow: the psychology of engagement with everyday life. 1ª ed. New York: Basic Books, 1997. 181 p.

Decreto Lei nº 4.377 de 13 de setembro de 2012. Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, e revoga o Decreto no 89.460, de 20 de março de 1984. Disponível em: D4377 (planalto.gov.br). Acesso em: 05 de outubro de 2021.

Denim zero – movimento corpo livre. Disponível em: Movimento Corpo Livre - Denim Zero. Acesso em: setembro de 2021.

Dicionário feminista. Publicado em 24 de janeiro de 2016. Disponível em: Dicionário feminista – Eu, tu, elas (wordpress.com). Acesso em: setembro de 2021.

Discurso de ódio: o que caracteriza essa prática e como podemos combatê-la? Publicado em 04 de junho de 2020. Disponível em: <https://www.politize.com.br/discursode-odio-o-que-e/>. Acesso em: setembro de 2021.

Divisão sexual do trabalho. Disponível em: Divisão sexual do trabalho – Wikipédia, a enciclopédia livre (wikipedia.org). Acesso em: setembro de 2021.

ELLIS, A. O caminho para a libertação feminina: a mulher pode e deve escolher. Tradução de Aydano Arruda. São Paulo: IBRASA, 1981. 208 p.

ELLIS, A. Como conquistar sua própria felicidade. Tradução de Paula Andrade. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004. 240 p.

Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Disponível em: Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil | IBGE. Acesso em: 05 de outubro de 2021.

ESTEVES, Sofia. Viés inconsciente: como você lida com o que é diferente de você? Revista Exame, 17 de agosto de 2020. Disponível em: Viés inconsciente: como você lida com o que é diferente de você? | Exame. Acesso em: 01 de outubro de 2021.

Estudo retrata desigualdade de gênero em tecnologia. Disponível em: Estudo retrata desigualdade de gênero em tecnologia | CIO. Acesso em: setembro de 2021.

Femicídio ou Femicídio. Disponível em: Femicídio ou femicídio | Observatório de Igualdade de Gênero (cepal.org). Acesso em: setembro de 2021.

Feminismo ou femismo??? Disponível em: Viés | O outro lado da rede – Feminismo ou Femismo??? (ufrgs.br). Acesso em: 01 de outubro de 2021.



FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? Cadernos de Campo: Revista de ciências Sociais, nº 26, jan/jun 2019. Páginas 79 a 103.

FERRAZ, Ju. O peso do body shaming: o significado (e as nuances) da pressão estética. Disponível em: <https://vogue.globo.com>. Acesso em: setembro 2021.

FERREIRA, Lucelena. Mulheres na liderança: obstáculos de gênero nas empresas e estratégias de superação. Rio de Janeiro: Red Tapioca, 2019.

FLEURY-TEIXEIRA E.; MENEGHEL SN. orgs. Dicionário Feminino da Infâmia: acolhimento e diagnóstico de mulheres em situação de violência. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2015.

FRANCO, Luiza e IDOETA, Paula Adamo. Como a desigualdade de pagamento entre homens e mulheres prejudica a economia brasileira. Publicado em 06 de janeiro de 2019. Disponível em: Como a desigualdade no pagamento entre homens e mulheres prejudica a economia brasileira - BBC News Brasil. Acesso em: outubro de 2021.

GOBATO, Guilherme. O que o tokenismo e Chimamanda podem nos ensinar sobre inclusão da diversidade? Great Place to Work, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/tokenismo/>. Acesso em: setembro de 2021.

Guia Antimachismo no trabalho. Centro de excelência Votorantim. Disponível em: Guia Antimachismo CoE (institutoressurgir.org). Acesso em: 01 de outubro de 2021.

FARIA, Nalu. A divisão sexual do trabalho como base material das relações de gênero. Disponível em: A divisão sexual do trabalho como base material das relações de gênero. | Sempre Viva Organização Feminista (sof.org.br). Acesso em: setembro de 2021.

FERREIRA, Darlene C. e TOURINHO, Emmanuel Z., Desamparo aprendido e incontabilidade: relevância para uma abordagem analítico-comportamental da depressão. Publicado em junho de 2013. Disponível em: SciELO - Brasil - Desamparo aprendido e incontabilidade: relevância para uma abordagem analíticocomportamental da depressão Desamparo aprendido e incontabilidade: relevância para uma abordagem analítico-comportamental da depressão. Acesso em: setembro de 2021.

FERREIRA, L. Mulheres na liderança: obstáculos de gênero das empresas & estratégias de superação. Rio de Janeiro: Red Tapioca, 2019. 304 p.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de Rachel Agavino. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

GARCÍA, H.; MIRALLES, F. Ikigai: os segredos dos japoneses para uma vida longe e feliz. Tradução de Eliza Menezes. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018. 208 p.

GIANNETTI, E. Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. 226 p.

HACKMAN, Rose. "Women are just better on this stuff": is emotional labor feminism's next frontier? Disponível em: 'Women are just better at this stuff': is emotional labor feminism's next frontier? | Gender | The Guardian. Acesso em: setembro 2021

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. HBR guide for women at work. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 244 p. Harvard Business Review Guides.

HIRIGOYEN, M.-F. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. Tradução de Maria Helena Kühner. 13ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011. 224 p.

HOLLANDA, Heloisa Buarque. Pensamento Feminista: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. 440 p.

HUTZ, C. S. Avaliação em Psicologia Positiva. São Paulo: CETEPP, 2016. 184 p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2ª edição. Acesso em: 24 de março de 2021.

IBGE Educa. Conheça o Brasil - População. Quantidade de homens e mulheres, 2019. Disponível em: Quantidade de homens e mulheres | Educa | Jovens - IBGE. Acesso em: setembro de 2021.

IGNACIO, Julia. Igualdade, equidade e justiça social: o que significam? Publicado em 28 de maio de 2020. Disponível em: Igualdade, Equidade e Justiça Social: o que significam? | Politize!. Acesso em: setembro de 2021.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4ª Edição. Brasília, 2011. Acesso em: 24 de março de 2021.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva.

Lei Federal 13.718 de 24 de setembro de 2018. Disponível em: L13718 (planalto.gov.br). Acesso em: 01 de outubro de 2021.

Lei 14.132 de 31 de março de 2021. Disponível em: L14132 (planalto.gov.br). Acesso em: 05 de outubro de 2021.

LERNER, G. A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens. Tradução de Luiza Sellera. 1ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2019. 376 p.

Masculinidade tóxica afeta a saúde e o bem-estar dos homens, indica estudo. Revista Galileu, 20 de setembro de 2020. Disponível em: Masculinidade tóxica afeta a saúde e o bem-estar dos homens, indica estudo - Revista Galileu | Comportamento (globo.com). Acesso em: 01 de outubro de 2021.

MCMAHON, D. M. Felicidade: uma história. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto Fernanda Ravagnani. São Paulo: Globo, 2006. 558 p.

McCANN, Hannah (et. al). O livro do feminismo. Tradução: Ana Rodrigues. 1 ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MÉNDEZ, Luis Bonino. Micromachismos: la violencia invisible em la pareja. Disponível em: Microsoft Word - Micromachismos - La violencia invisible en la pareja - LBo- (joaquimmontaner.net). Acesso em: 01 de outubro de 2021.

Mind The Gap: Um roteiro para superar a lacuna de dados de gênero em municípios do Brasil  
Christiane Oliveira, Flávia Maia, Gabriela Ruberg e Sarah Magalhães em COLUMBIA  
WOMEN'S LEADERSHIP NETWORK IN BRAZIL: 2018 - 2019

MELO, H. P. D.; THOMÉ, D. Mulheres e Poder: histórias, ideias e indicadores. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. 192 p.

Metas e monitoramento para equidade de gênero – como estabelecer indicadores para promoção da mudança. Ebook 6, Movimento Mulher 360. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/e-books/>. Acesso em: 20 de março de 2021.