

## Promoção da Igualdade de Gênero no Serviço Público e o Potencial do Programa Transforma Minas

### Resumo simples

A igualdade de gênero no serviço público permanece um desafio no Brasil. Embora as mulheres representem a maioria do funcionalismo, enfrentam barreiras culturais e institucionais para ascender a cargos estratégicos. Este artigo analisa o Programa Transforma Minas, uma iniciativa do governo de Minas Gerais, voltada à seleção e ao desenvolvimento de lideranças públicas, com foco no seu potencial de promover a equidade de gênero em um contexto subnacional. A pesquisa qualitativa baseou-se em revisão bibliográfica e análise documental de dados públicos, incluindo informações do Censo Previdenciário de 2023 e dos Programas de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Apesar de representarem 61% do funcionalismo e ocuparem cerca de 50% dos cargos de liderança, as mulheres seguem sub-representadas em funções de maior remuneração e prestígio, enquanto apresentam maior escolaridade média em relação aos homens. O estudo evidencia que a cultura organizacional ainda perpetua desigualdades e limita o aproveitamento do potencial feminino em posições de comando. A análise propõe recomendações para aprimorar políticas de promoção de lideranças femininas, a partir da valorização de competências e da revisão de práticas institucionais. Conclui-se que programas estratégicos de governo podem contribuir para a redução das desigualdades, desde que atentos às dinâmicas organizacionais que as sustentam.

### Resumo expandido

A igualdade de gênero no serviço público é um tema recorrente nos debates sobre justiça social, representatividade e eficiência institucional. Embora as mulheres sejam maioria no funcionalismo público brasileiro, sua participação em cargos de comando ainda é desigual, especialmente nos níveis mais altos da hierarquia. No contexto subnacional, esses padrões se repetem, mesmo em estados que apresentam indicadores razoáveis de paridade quantitativa. Este artigo analisa, à luz de dados e referenciais teóricos, como programas estratégicos de desenvolvimento de lideranças podem contribuir para a promoção da equidade de gênero, com base em um estudo de caso do Programa Transforma Minas, em curso no governo estadual de Minas Gerais.

O objetivo da pesquisa é compreender de que forma a cultura organizacional influencia a permanência de desigualdades de gênero no serviço público, mesmo em contextos de aparente equilíbrio numérico, e avaliar o potencial de programas estruturados de liderança para provocar transformações efetivas nesse cenário. O estudo também propõe caminhos para o aprimoramento de políticas públicas que visam ao fortalecimento da liderança feminina no setor público.

A metodologia adotada é qualitativa, com base em análise documental (Censo Previdenciário de 2023 e registros do Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL), revisão de literatura especializada e cruzamento de dados demográficos e funcionais por recorte de gênero. Foram analisados percentuais de participação feminina em programas de seleção e desenvolvimento de lideranças, bem como dados sobre ocupação de cargos de liderança, faixas salariais e níveis de escolaridade entre homens e mulheres.

Os dados revelam que, no governo de Minas, as mulheres representam 61% do total de servidores ativos, ocupando cerca de 50% dos cargos de liderança no executivo estadual. No entanto, esse percentual médio esconde desigualdades importantes. Há uma concentração feminina em cargos de chefia intermediária e em áreas historicamente associadas ao cuidado (educação, saúde e assistência), enquanto os homens predominam nos altos escalões, especialmente em áreas de infraestrutura, planejamento e segurança pública. Além disso, mesmo apresentando escolaridade média superior à dos homens, as servidoras recebem, proporcionalmente, remunerações menores e enfrentam maiores barreiras para acessar posições de formulação estratégica.

A literatura aponta que a sub-representação feminina em cargos de liderança não decorre apenas de fatores técnicos ou meritocráticos, mas está relacionada a dinâmicas institucionais e culturais profundamente enraizadas. Segundo Amaral e Panke (2023), estereótipos de gênero e preconceitos implícitos ainda influenciam a forma como as mulheres são percebidas na cena política, limitando suas oportunidades de ascensão. Rezende (2017) observa que, mesmo com avanços institucionais, as desigualdades de acesso a recursos e espaços decisórios na Câmara dos Deputados mostram a persistência de barreiras estruturais à participação feminina. Já Oliveira (2022) analisa a efetividade da legislação de cotas eleitorais e conclui que medidas normativas são necessárias, mas insuficientes sem uma mudança de cultura institucional.

A análise do Programa Transforma Minas revela avanços importantes no aprimoramento da seleção e acompanhamento de lideranças, com foco em competências técnicas e comportamentais. O uso de critérios objetivos, avaliações padronizadas e processos de escuta ativa favorece a diversificação dos perfis selecionados para os cargos de poder. Além disso, o programa incorpora ações de formação, mentoria e desenvolvimento contínuo que contribuem para o fortalecimento das lideranças femininas. No entanto, os dados mostram que a presença feminina nos ciclos do programa ainda é variável entre as áreas e que, mesmo com processos técnicos, a cultura organizacional influencia a forma como as lideranças são percebidas, apoiadas e promovidas internamente.

Santos e Campos (2020) argumentam que a sub-representação feminina está ligada à naturalização da desigualdade de gênero na política e à ausência de uma perspectiva crítica sobre as estruturas de poder. Para Souza (2023), o fortalecimento da representatividade feminina nos espaços decisórios passa pela revisão de critérios tradicionais de autoridade e pelo reconhecimento da diversidade de estilos de liderança. Esses estudos reforçam que a igualdade de gênero no poder público exige mais do que paridade numérica — é preciso transformar os ambientes institucionais para reconhecer e valorizar lideranças plurais.

A pesquisa sugere que programas estratégicos de desenvolvimento de lideranças, como o analisado, têm alto potencial para promover a igualdade de gênero no serviço público, desde que integrem intencionalmente a perspectiva de gênero em sua concepção, implementação

e avaliação. Isso inclui a adoção de metas específicas de paridade, a coleta e análise sistemática de dados desagregados por gênero, o fortalecimento de redes de apoio entre lideranças femininas e a capacitação de gestores para o enfrentamento de vieses institucionais.

Conclui-se que a igualdade de gênero no setor público não será plenamente alcançada apenas com ajustes normativos ou aumento da participação numérica de mulheres em cargos de chefia. É necessário agir sobre a cultura organizacional, questionando os pressupostos que naturalizam a desigualdade e ampliando a noção de liderança legítima. Programas governamentais com abordagem técnica, transparente e orientada ao desenvolvimento têm papel decisivo nesse processo, sobretudo quando articulados a estratégias de longo prazo e comprometidos com a transformação institucional.

## Referências

Rezende, D. L. (2017). Desafios à representação política de mulheres na Câmara dos Deputados. *Revista Estudos Feministas*, 25(3), e48463. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n3pRezende>

Amaral, M. F., & Panke, L. (2023). Representação feminina na cena política brasileira: estereótipos e preconceitos. *Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política*, 32(Esp.1), 1–21. <https://doi.org/10.31068/tp.v32iesp.1.1049>

Santos, M. G., & Campos, M. B. L. B. (2020). A desigualdade de gênero na política e a sub-representação feminina nos parlamentos: uma discussão ainda necessária. *Revista Brasileira de Filosofia do Direito*, 6(2), 1–22. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-012X/2020.v6i2.7162>

Oliveira, A. G. (2022). Representação política e mulheres no Brasil: sub-representação feminina e a efetividade da cota eleitoral da Lei 9.504/97. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7(6), 1–20. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/mulheres-no-brasil>

Souza, A. C. de. (2023). A importância da representatividade feminina no Poder Judiciário. *Revista Contemporânea*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.22169/cont.v10i1.4612>