



Agenda de
**Liderança
Feminina**
da PGFN

APRESENTAÇÃO

Olá,

Este documento apresenta boas práticas e ações recomendáveis e evitáveis, e se **destina a toda a instituição, homens e mulheres, uma vez que todos e todas têm papel fundamental nessa mudança.**

O tema da gestão da diversidade está inserido nas agendas corporativas e materializado na responsabilidade das organizações em desenvolver indivíduos e promover uma sociedade mais plural.

Atualmente, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional tem em seus quadros 2.087 Procuradores da Fazenda, sendo 920 Procuradoras (44%), 24 Advogados da União, sendo 12 Advogadas (50%), e 1576 Servidores Administrativos, dos quais 773 são Servidoras (49%)¹.

Cada vez mais ganha destaque nas organizações modernas as discussões relacionadas à presença feminina em cargos de liderança, com impactos positivos nos resultados e na performance esperada.

De acordo com pesquisa realizada com 98 empresas brasileiras de capital aberto², as organizações com ao menos uma mulher na alta administração têm melhores notas em índices ESG³, que tratam de corporações responsáveis, sustentáveis e rentáveis, capazes de atrair investidores socialmente conscientes.

Isso não significa, é claro, que as mulheres sejam melhores ou piores que os homens, mas sim que a participação plural agrega novas ideias e pontos de vista que contribuem para um maior desenvolvimento das instituições e, por consequência, da própria sociedade.

De acordo com a pesquisadora Monique Cardoso (FGV)⁴, as características do cuidado, maternidade, do olhar para pessoas, consideradas tipicamente femininas, são justamente aquelas que as empresas apontam como pontos fortes para condução de estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas.

Em 2020, a PGFN instituiu o Programa PGFN Plural⁵ com o objetivo de “promover a diversidade no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, com o desenvol-

1 Fonte: SIAPE. Disponível [aqui](#)

2 Disponível [aqui](#) (Acesso em 08/02/2022).

3 ESG é um acrônimo para “environmental, social and governance”.

4 Disponível [aqui](#) (Acesso em 08/02/2022).

5 Portaria nº 17.851, de 27 de julho de 2020. Disponível [aqui](#)

vimento de ações voltadas para a inclusão das minorias, no que tange à ascensão profissional, bem-estar no ambiente de trabalho, equidade no tratamento de diferentes grupos sociais, conforto nas relações interpessoais, adequação dos espaços físicos às limitações individuais e fortalecimento da liberdade de expressão”.

Algumas capacitações já foram realizadas, ações no âmbito do programa de qualidade de vida no trabalho e contratação da Fundação Getúlio Vargas para realizar pesquisa, avaliação e apresentação de propostas no desenvolvimento dos temas da diversidade e qualidade de vida no trabalho.

Ainda, ao longo de 2021 foram realizadas reuniões no âmbito da PGFN, com debates profícuos relacionados à temática de igualdade de gênero e saúde mental, que contou com a participação de integrantes do Conselho de Gestão Estratégica desta Procuradoria-Geral, grupo de Saúde Mental, Sinprofaz e Anafe, e também colegas integrantes do movimento Tributos a Elas.

O movimento Tributos a Elas, aliás, foi responsável pela realização de uma inédita Pesquisa de Percepção do Ambiente de Trabalho que contou com a participação de 602 Procuradoras da Fazenda Nacional. A pesquisa se tornou importante documento de fomento para o avanço institucional em busca de um ambiente de trabalho mais igualitário. Algumas ações podem ser acompanhadas em painel temático⁶.

Esta publicação é mais um produto decorrente da preocupação institucional acima destacada e busca materializar, em um documento, o anseio quanto ao incentivo à liderança feminina.

Pretendemos, assim, continuar a transformar o ambiente da nossa casa profissional, fortalecendo nosso sentimento de pertencimento e consolidando uma cultura organizacional voltada para o respeito, igualdade e integração, na qual a valorização das pessoas seja o nosso maior propósito.

Um abraço!

Ricardo Soriano de Alencar

⁶ Disponível [aqui](#)

PRINCÍPIOS E AÇÕES RECOMENDADAS

Empatia com o próximo

Reconheça que todos somos diferentes, temos realidades diversas e enfrentamentos próprios. Apoie e colabore.

Igualdade de oportunidade

Estimule a participação e a liderança femininas. Estimule a conscientização do papel fundamental masculino na promoção da igualdade de gênero, por meio do apoio às mulheres e ao repúdio de práticas discriminatórias.

Equilíbrio

Equilibre desafios pessoais e profissionais de maneira que essas dimensões da vida sejam complementares. Construa um ambiente que acolha as mulheres em seus desafios. Reconheça que, como regra, as mulheres ainda costumam ser mais demandadas em temas de condução familiar que os homens.

Bom senso

Evite enviar mensagens não urgentes em horários avançados ou muito adiantados. Ajuste rotinas de reuniões e fluxos de comunicação, considerando o perfil de todas as pessoas integrantes da equipe.

Escuta ativa

Reconheça também as boas ideias e sugestões apresentadas pelas mulheres. Não interrompa ou tome para si crédito por ideias alheias. Sinalize, se houver interrupções, e permita a conclusão do raciocínio. Isso vale para todas as pessoas de nossa instituição. Registre o crédito devido por suas falas.

Respeito

Não se cale diante de enunciados machistas, misóginos ou discriminatórios e chame atenção para a gravidade dessas falas.

Representatividade

Torne os eventos institucionais um espaço privilegiado para representar toda a diversidade da Instituição. Incentive também a participação feminina efetiva em todos os tipos de eventos institucionais internos ou externos.

Participação colaborativa

Adotar modelos de gestão de equipes mais horizontalizados, nos quais cada membro possa ter papel colaborativo e participativo no apoio à liderança e na divisão de tarefas.

Sororidade

Trabalhem em conjunto, se apoiem e valorizem umas às outras enquanto coletivo. Não se trata, como sabido por todos, de um comportamento contrário aos homens, mas sim de um salutar e importante suporte que pode haver entre as mulheres. Mulheres em cargos de liderança tendem a promover mais o desenvolvimento da carreira de outras mulheres.

A EVITAR

Algumas atitudes incorporadas no nosso dia-a-dia como naturais inibem o desenvolvimento de lideranças femininas e afetam o íntimo das mulheres. Conhecê-las é fundamental para as evitar.

- Prática na qual um homem **explica coisas óbvias** à mulher, muitas vezes com um tom paternalista, como se ela não fosse intelectualmente capaz de entender algo.
- Prática de **interromper as falas** das mulheres, revelando que as consideram de pouca relevância ou prolixas.
- Prática na qual o homem, em uma conversa, leva a mulher a achar que enlouqueceu ou que ela está enganada sobre um assunto, **fazendo-a duvidar de seu raciocínio**.
- Prática na qual um homem **se apropria da ideia de uma mulher e leva os créditos** em seu lugar. É o que ocorre quando, em uma reunião de trabalho, uma mulher dá uma ideia ou faz uma observação e é ignorada ou rechaçada, mas em seguida um homem diz exatamente a mesma coisa e é ouvido, reconhecido e elogiado por todos.

Observações:

i) As práticas acima receberam inclusive denominações próprias (respectivamente, *mansplaining*, *maninterrupting*, *gaslighting* e *broapting*). Apesar de haver críticas por parte de algumas escritoras sobre o uso dos termos em inglês, ainda é a nomenclatura mais frequente na literatura sobre a matéria.

ii) Tais práticas, é claro, também podem ocorrer, por exemplo, entre pessoas do mesmo gênero, e devem ser evitadas por todos, em qualquer situação. Contudo, por se haver identificado como condutas negativas e relevantes sofridas com certa frequência por mulheres é que merecem aqui o destaque.

Como reagir a essas situações?

Presenciando algumas dessas condutas, homens e mulheres podem reagir de forma assertiva e positiva. Algumas mulheres nos EUA criaram uma estratégia para lidar com as interrupções e apropriações de suas ideias e das ideias de outras mulheres no âmbito profissional. Chamaram a técnica de “*amplification*”. A atitude consiste em sinalizar, apontar, a interrupção e possibilitar que a colega termine seu raciocínio e ainda dar a ela o crédito por suas falas. Amplificar as vozes das mulheres é tarefa de todas e de todos nós da comunidade Institucional.

DESENVOLVENDO LIDERANÇAS FEMININAS

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional tem em seus quadros 2.087 Procuradores da Fazenda Nacional, sendo 920 Procuradoras (44%) e 1.576 servidores administrativos, dos quais 773 são servidoras (49%).

Os cargos de DAS e das funções de confiança FCP para Procuradores da Fazenda Nacional como regra são preenchidos por Processo Simplificado de Seleção. O PSS, no formato que existe hoje⁷ prevê, entre outras, ampla concorrência, publicidade e classificação por critérios claros e objetivos.

Do total de 222 Processos Simplificados de Seleção da base analisada, 43 processos não tiveram candidatos, 54 tiveram mais de um candidato e 125 tiveram apenas um candidato, sendo 97 homens e 28 mulheres.

Do total de 179 processos com candidatos, 190 homens e 68 mulheres concorreram em algum processo, isoladamente ou acompanhados de outros candidatos. Assim, a proporção de homens nomeados é de 69,47% (132 nomeados / 190 candidatos) e a proporção de mulheres nomeadas é de 69,12% (47 nomeadas / 68 candidatas).

Do total de 31 processos contendo candidatos dos dois gêneros, 16 mulheres foram classificadas (51,6%) e 15 homens foram classificados (48,4%)⁸.

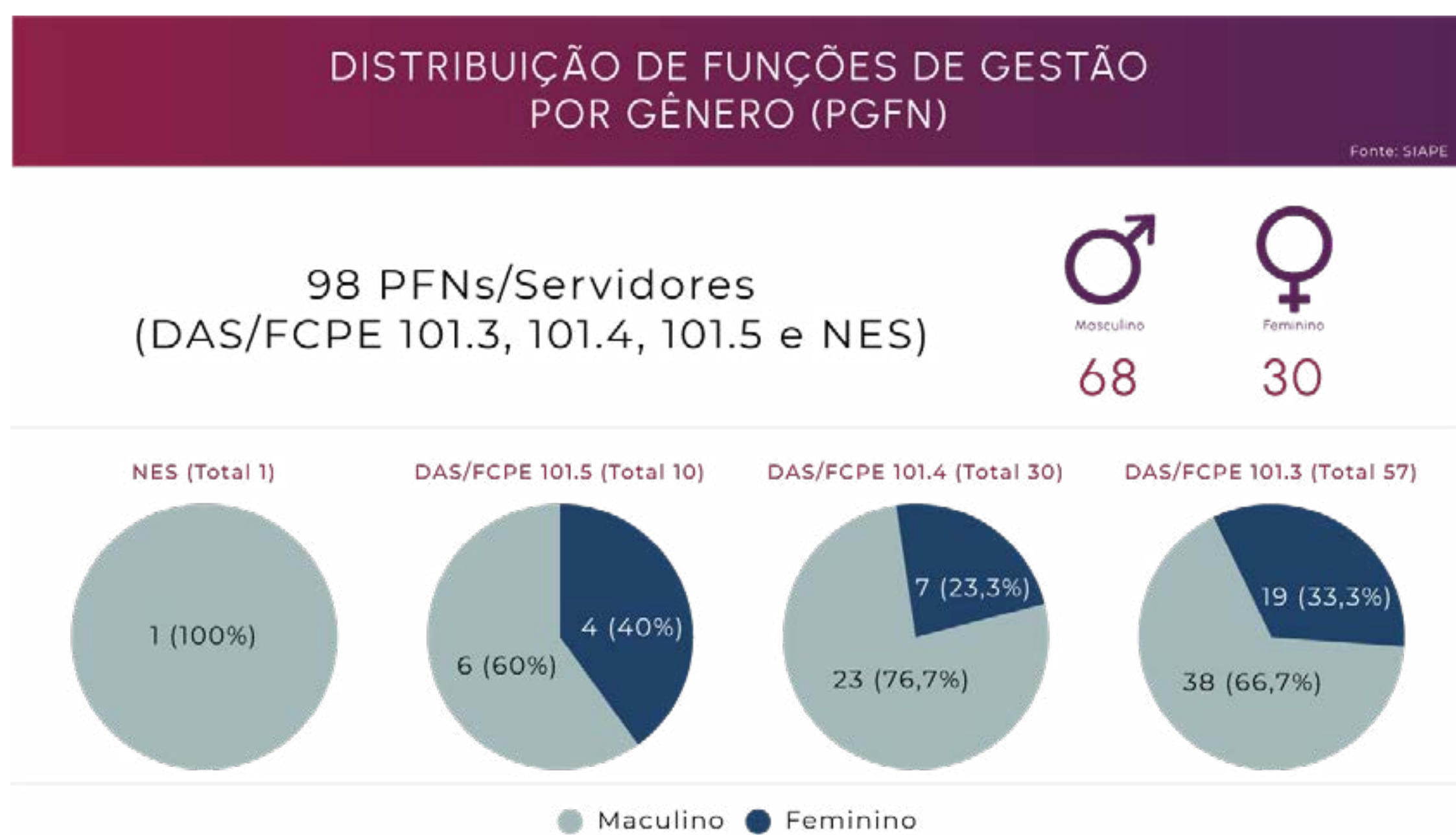
As mulheres participaram em 62 processos, de maneira que, em aproximadamente 35% dos processos, havia pelo menos uma candidata. Considerando, o total de 222 processos realizados, essa proporção de mulheres candidatas é de 28%.

Dados extraídos da pesquisa de percepção do ambiente de trabalho produzido pelo movimento Tributos a Elas, indicaram que 56% das Procuradoras da Fazenda Nacional nunca exerceram cargos de chefia e do total de 32 cargos DAS 101.4, à época, eram ocupados por apenas 5 mulheres. Por outro lado, as informações acima expostas demonstram que as colegas interessadas em assumir posições de chefia certamente encontrarão oportunidades para fazê-lo, e assim procedendo poderão contribuir ainda mais no desenvolvimento da nossa casa profissional.

⁷ Portaria nº 6.480, de 6 de março de 2020. Disponível [aqui](#)

⁸ Foram utilizados dados do SIGEST que podem conter inconsistências.

O quadro abaixo mostra a distribuição atual das funções de gestão por gênero no âmbito da PGFN.



Fonte: COGEP. Disponível [aqui](#). Acesso em 08/02/2022.

CAPACITAÇÃO

A participação em PSS permite o acesso a cargos e funções pelas mulheres, nada obstante o contínuo aprimoramento do tema ser necessário, o que nos conduz à necessidade de construir incentivos à própria participação feminina naqueles processos. Assim, as ações de capacitação, no sentido de desenvolver liderança feminina, gestão da diversidade, entre outros aspectos (e não apenas o oferecimento da possibilidade, mas a efetiva participação das colegas) são de elevada importância

Além das capacitações ofertadas, o Centro de Altos Estudos tem a atribuição de divulgar ações disponíveis à comunidade organizacional realizadas por escolas de governo, tais como a Escola Nacional de Administração Pública, o ambiente de cursos online da ENAP (Escola Virtual Gov) e a Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU).

PARA INSPIRAR:

Conheça as histórias de Procuradoras e Servidoras que exerceram ou exercem cargos de liderança no passado e foram fundamentais para abrir espaço para outras mulheres. As histórias estão disponíveis na página do [PGFN Plural](#) na intranet.

SAIBA MAIS:

Veja artigos, livros, vídeos e podcasts para analisar, estudar, conhecer o tema e melhorar a qualidade e profusão do debate. Neste acervo temático estão alguns textos iniciais para que todos possam explorar e ampliar conhecimentos. O saiba mais está disponível na página do [PGFN Plural](#) na intranet.

REALIZAÇÃO

Adriana Gomes de Paula Rocha
Procuradora-Adjunta de Consultoria e Estratégia da
Representação Judicial

Aleksey Lanter Cardoso
Diretor do Departamento de Gestão Corporativa

Lana Borges Câmara
Coordenadora de Estratégias Judiciais

Isabel Landim Teixeirenses Pinheiro
Designer Gráfica

Mariana Fagundes Lellis Vieira
Procuradora-Regional da Fazenda Nacional na 3ª
Região

Mila Kothe
Chefe da Divisão de Gabinete

Rafael Silva de Araujo
Assessor de Comunicação

APOIO
Tributos a Elas (TaE)

