



Mulheres na Liderança Pública: **Redes e Conexões**

16 DE JUNHO DE 2026



Marina Marinho



Maristela Carvalho



Carla Soares



Amanda Menezes



Painelistas



LA-BORA!gov

Laboratório de Gestão Inovadora



O nosso propósito é transformar **relações, processos e ambientes** no trabalho, com **práticas de gestão inovadoras e inclusivas** para promover a inovação no serviço público.

Reconhecimento: 14 prêmios



Citado como boa prática pela OCDE, por ser o primeiro laboratório de inovação em governo com foco na experiência do servidor



Estudo de caso do MIT - Massachusetts Institute of Technology, 2023



Quem aqui ocupa uma posição de liderança atualmente?

**Quem gostaria de ocupar uma
posição de liderança ou
ascender em uma função
superior?**

O porquê deste painel?

**Se tantas mulheres qualificadas
ingressam no serviço público, por que
ainda encontramos uma diferença
significativa na ocupação dos espaços de
liderança?**

**Especialmente quando olhamos para os
cargos mais altos.**

Quando falamos em liderança, normalmente pensamos em competências, resultados e experiência.

Mas outro elemento é igualmente importante: as relações que construímos ao longo da nossa trajetória.

O desafio não é apenas individual!



- A competência técnica é condição necessária, mas nem sempre suficiente.
- Mulheres ainda assumem desproporcionalmente responsabilidades do trabalho de cuidado com jornadas duplas/triplas.
- Menos tempo disponível pode significar menos oportunidades de construir conexões estratégicas.
- Redes de influência e oportunidades nem sempre são acessíveis da mesma forma para todas as pessoas.

Como fortalecer a liderança feminina no setor público?

**Maristela, para que servem as redes e
por que elas importam para a
liderança feminina no contexto do
serviço público?**

Identidade da Mulher na Liderança Pública



Os desafios



O teto de vidro?
O Labirinto da Liderança?
O Degrau quebrado?

Conexões Interpessoais e Mobilidade de Carreira em Mercados de Trabalho Burocráticos: Evidências do Brasil

The Power of Connections



Aumento de 12,7% na probabilidade de transferência.

Ter conexões em uma unidade aumenta significativamente a chance de um servidor ser transferido para lá.



22,8% de todas as transferências.

Quase um quarto das movimentações ocorre para unidades onde o servidor já possui um ex-colega.

Pares



Pares superam as chefias.

Embora conexões com chefes sejam fortes, o volume de conexões entre colegas comuns domina a trajetória de carreira.

Diversity and Gender in Mobility



Superiores



Mulheres vs. Homens: Dinâmicas de Poder.

Homens se beneficiam mais de colegas, enquanto mulheres aproveitam mais as conexões com superiores.



Colegas



Black

Mobility and Race.
Para servidores negros, as conexões entre colegas são preditores de carreira mais fortes do que para brancos.



White



O fator idade.

Servidores mais velhos acumulam redes mais poderosas, mas jovens dependem mais de indicações de superiores.

Myth vs. Reality: Politics and Position



A política não é o único motor.

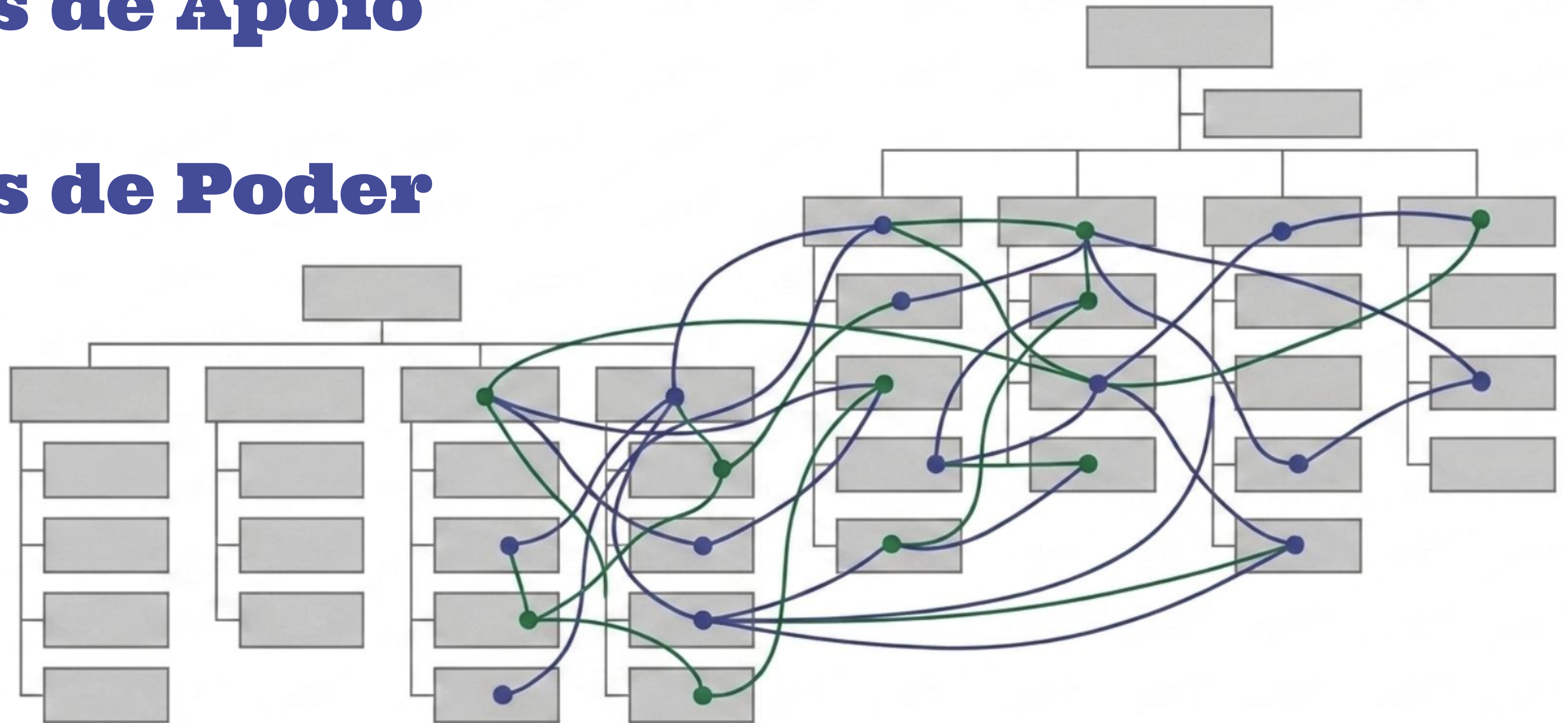
Conexões com o mesmo partido são fortes individualmente, mas raras no volume total da burocracia.



Carreiras vs. Nomeados.

Surpreendentemente, as regras rígidas de concursos não anulam o efeito das redes interpessoais na mobilidade.

Redes de Apoio & Redes de Poder



A Liderança Feminina Conectada Transformando o Setor Público

Mestres do Apoio, Invisíveis no Poder: A Dualidade das Redes na Liderança Pública



A Rede de Apoio (Laços Fortes)

- ✓ Focada no desabafo emocional e suporte direto; é altamente visível para os colegas próximos.

Da Sobrevivência à Influência

- ✓ **Resiliência vs. Transformação**
Redes de apoio mantêm o indivíduo funcionando; redes de poder transformam o setor público.
- ✓ **Informação Redundante vs. Inovadora**
Laços fortes compartilham o que todos já sabem; laços fracos acessam novos recursos e decisões.
- ✓ **Vulnerabilidade Intencional**
Enquanto o apoio oferece segurança, o acesso ao poder exige exposição e riscos estratégicos.

Influência Estratégica e Inovação



A Rede de Poder (Laços Fracos)

- ✓ Onde orçamentos são definidos e alianças estratégicas se formam; frequentemente permanece invisível.

COMPARATIVO TÉCNICO: Redes de Apoio (Laços Fortes) vs. Redes de Poder (Laços Fracos)

Dimensão	Redes de Apoio	Redes de Poder
Função Primária	Resiliência emocional & sobrevivência	Influência estratégica & inovação
Estrutura	Bolhas de segurança densas e fechadas	Pontes entre diferentes grupos
Perfil de Risco	Baixa vulnerabilidade	Requer vulnerabilidade intencional



A Arquitetura da Conexão: Mapeie seu Ecossistema Humano

Crescimento Profissional e Ativos Estratégicos

PODER

Influência e Oportunidades Estratégicas
Contatos que ativam oportunidades profissionais e dão legitimidade.



Tendências de Futuro e Insights
Pessoas que dão feedback dos projetos e são inspiração para inovação.

Pessoas que desafiam suas decisões e te dão um senso de valor e propósito.



Alicerce Pessoal e Vitalidade

APOIO

Bem-Estar e Crescimento Pessoal

Mentores e amigas que ajudem a navegar os períodos negativos e equilibrar sua vida pessoal



Energia Profissional

Pessoas que dão suporte emocional e te apoiam durante fases difíceis do trabalho.



Filtro de Negatividade

Identifique pessoas tóxicas que causam estresse e perda de tempo.



**O futuro do governo é
uma rede, não uma
hierarquia.**



**Marina, Como estamos construindo
relações no serviço público e quais suas
influências na ascensão,
desenvolvimento e permanência de
mulheres na liderança?**

OCUPAR



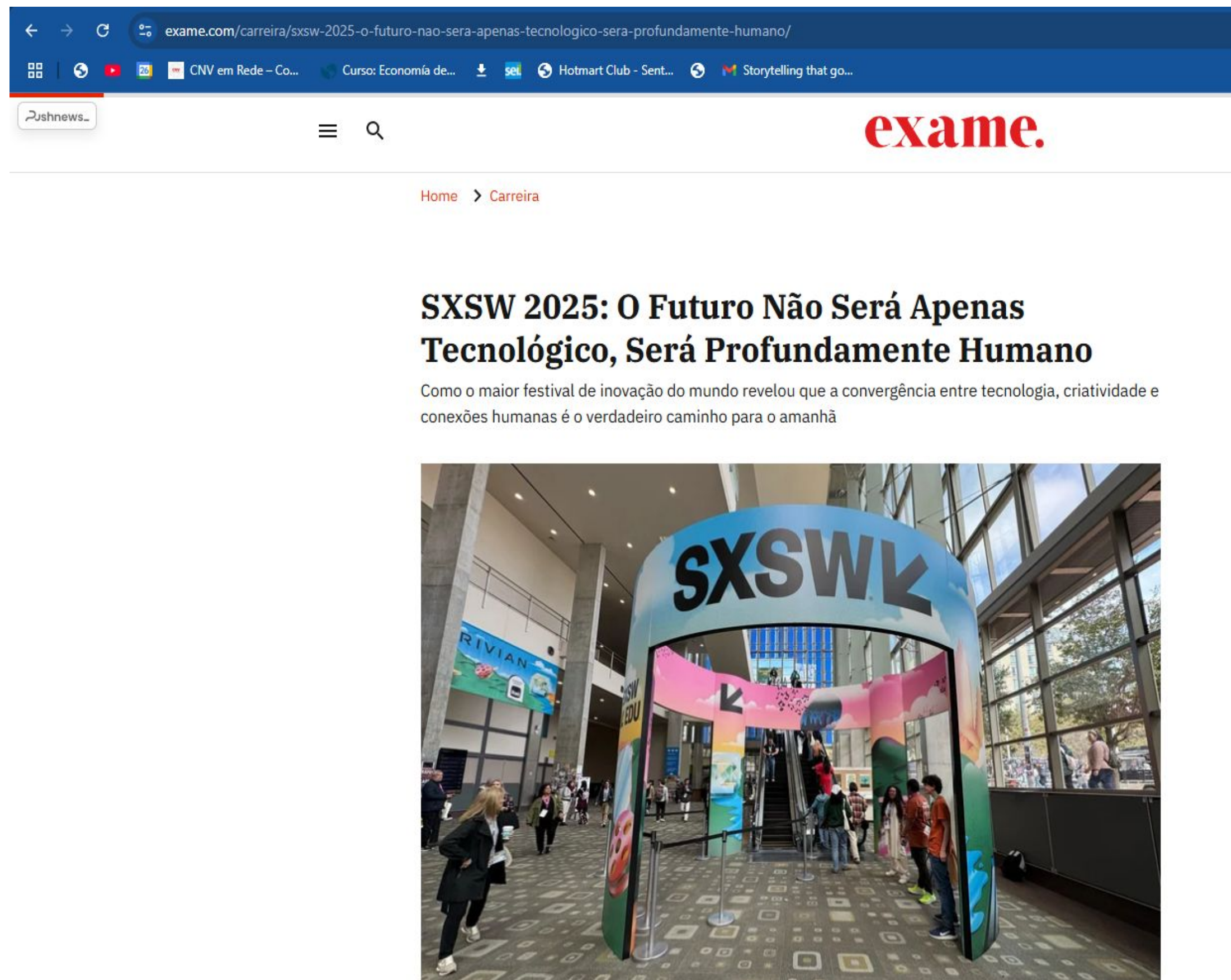
**PERTENCER,
PERMANECER,
INFLUENCIAR E
TRANSFORMAR**

Que tipo de transformação a presença de mulheres
pode produzir nas decisões públicas?

*A luta por transformação social é também uma luta
por memória, por dignidade e por **formas mais
humanas de construir o mundo.***

Angela Davis

“O desafio é claro:
formar líderes
ambidestros, que
conciliem **sensibilidade**
humana com
capacidade de
inovação tecnológica.”



Inteligência **relacional**

Capacidade de cultivar relações que
nos **estruturam**:

LER O OUTRO

SUSTENTAR O ATRITO E O DESCONFORTO

COMBINAR CUIDADO E LIMITE

*"O **cuidado** é definido como um trabalho cotidiano de produção de bens e serviços necessários à **sustentação e reprodução da vida humana, da força de trabalho, das sociedades e da economia e à garantia do bem-estar de todas as pessoas.**"*

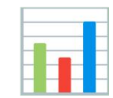
Pol. Nacional de Cuidados

BRASIL. Lei nº 15.069, de 26 de dezembro de 2024. Institui a Política Nacional de Cuidados. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 dez.

CIDADADO

=

CONEXÃO



Quase 1 em cada 4 adultos se sente solitário no mundo.



Solidão aumenta o risco de depressão, ansiedade, AVC e demência.



Estudos mostram que a desconexão social é tão prejudicial quanto fumar 15 cigarros por dia, e mais nociva do que o alcoolismo ou a obesidade.



No Brasil, 15% dos jovens entre 13 e 17 anos relataram sentir-se solitários no último ano.

*Enfrentar a crise de **solidão e desconexão** é um dos
grandes **desafios** da nossa **geração***

Conexão** é a energia que existe entre as pessoas quando elas se sentem **vistas, ouvidas e valorizadas;** quando podem **dar e receber sem julgamento**, e quando obtêm **sustento e força a partir do relacionamento.

Brené Brown

Solidão é a sensação de ***não*** ser visto.

Principais dificuldades nos relacionamentos

- Baixa capacidade de escuta
- Saber escutar sem aconselhar
- Excesso de julgamento
- Vergonha, constrangimento
- Medo de incomodar
- Falta de tempo para encontros significativos

Estamos trabalhando horas demais, e nos
falta **tempo** e **energia** para socializar dentro
e fora do trabalho.

Não é acaso
É design.

DESIGN DE CONEXÕES

A necessidade de **pertencer**, amar e ser amado/a esteja na base de todas as nossas outras necessidades.

- Saber reconhecer as dinâmicas das relações
- Intervir para criar condições, estruturas e experiências que promovam conexão
- Saber fazer bons convites e boas perguntas para gerar boas conversas
- Criar e gerir rituais e comunidades para vivenciar o pertencimento

Por onde começar?

- Dedicar tempo para relacionamentos
- Intencionalidade
- Escuta
- Curiosidade
- Comunidade

Abordagens para estruturar relações

- Design de Conexões
- Estruturas Libertadoras
- Arte de Anfitriar
- Design Organizacional
- Comunidades intencionais

Carla, Como transformar esses aprendizados em ações concretas que ampliem oportunidades para mais mulheres no serviço público?

E de que forma a tecnologia pode atuar como uma aliada nesse processo?

— GUIA PRÁTICO • REDE E CONEXÕES —

Leve a rede com *você*



Aponte a câmera e acesse o guia

rede-lideres.netlify.app

Mapeie sua rede • aceite o desafio de 30 dias • baixe o PDF

— GUIA PRÁTICO • REDE E CONEXÕES

A rede que sustenta a *liderança*

Um guia de trabalho para fortalecer a liderança feminina no serviço público —
começando pelo que nenhuma de nós faz sozinha: **construir rede**.

↓ Baixar o guia em PDF

Começar agora →

O MÉTODO EM 6 PASSOS

Como ampliar a liderança feminina

As mulheres entram como co-construtoras do método — não como beneficiárias de uma política pronta. E a paridade só conta se for diversa.

1

Legitime quem já lidera

Reconheça e fortaleça as mulheres que já estão no comando. **Antes de buscar novas, valorize as atuais.**

2

Abra as portas

Bancos de talento, seleção sem viés e apoio normativo. **Representar para ampliar.**

3

Acenda o desejo de liderar

Mentoria, ter a quem se espelhar e **apadrinhamento profissional** — alguém que defende seu nome nas salas onde você ainda não está.

4

Cuide da base

Conciliação e cuidado como infraestrutura. **Permanência, não só chegada.**

5

Convoque a corresponsabilidade

Engaje a **instituição inteira** — inclusive os homens. Não é "pauta das mulheres".

6

Garanta que todas avancem

Mulheres negras, indígenas, com deficiência, de todo território. **Número sem diversidade não é paridade.**

★ As 5 regras de ouro

Valem em todos os passos.

Interseccionalidade

Raça, território, classe e identidade no centro.

Ambiente seguro

Prevenção a assédio (Portaria MGI 6.719/2024).

Capacitação

Desenvolvimento contínuo como premissa.

Dados

Meça onde você está antes de começar.

Institucionalização

Vire norma. Sobreviva à troca de gestão.

PARTE 1 · ONDE ESTOU

O mapa da minha rede hoje

Uma rede forte não é a maior — é a mais **diversa em funções**. Preencha com nomes reais: pode escrever aqui mesmo na página. Suas respostas ficam salvas só no seu aparelho.

Antes de começar, como você quer ser chamada?

Vai virar o título do seu plano: "Plano da ___".

1 Quem me inspira?

2 Quem me apoia nos momentos difíceis?

3 Quem me oferece feedback sincero?

4 Quem amplia minha visibilidade e oportunidades?

5 Quem me conecta a novas pessoas e perspectivas?

6 Que mulheres eu posso apoiar em seu desenvolvimento e ascensão?

O meu plano

Um plano só, em dois movimentos: o que eu quero **cultivar** (pessoas) e o que eu quero **propor** (na instituição). Marque o que fizer sentido e some as suas.

Minhas conexões *quem eu quero por perto*

☐ Minhas pares de liderança em outras áreas e secretarias

☐ Mulheres que estão começando e que eu posso apoiar

☐ Uma mentora que me ajude a crescer

☐ Redes e comunidades fora do meu órgão

☐ Pessoas de áreas técnicas com quem preciso dialogar

☐ Quem me dá feedback sincero (e anda distante)

Minhas ações *o que vou propor por aqui*

- ☐ Convidar uma pessoa para se tornar aliada, inclusive homens, para levar essa pauta comigo
- ☐ Criar um espaço seguro para mulheres trocarem experiências
- ☐ Propor uma capacitação coletiva, inclusive em IA
- ☐ Mapear e reconhecer as mulheres que já lideram aqui
- ☐ Sugerir metas ou dados de paridade para a minha área
- ☐ Indicar uma mulher para uma vaga ou oportunidade

Outras, nas minhas palavras:

O que mais você quer cultivar ou propor...

★ Meu primeiro passo, nos próximos 7 dias

Uma ação pequena e concreta para começar já

Minha meta em 90 dias

Onde eu quero chegar até lá

Pronto. Esse é o seu plano.

Gere um PDF pessoal com o seu nome, o seu mapa e os seus compromissos para guardar e visitar.

✦ Gerar o meu plano (PDF)

Suas respostas ficam salvas neste aparelho automaticamente.

PARA SE APROFUNDAR

Trilha de aprendizagem

Curadoria do LA-BORA!gov — metodologias de inovação, aprendizagem e desenvolvimento de lideranças no serviço público.



Curadoria completa

Repositório com todos os modelos práticos do LA-BORA!gov.

[Acessar o repositório →](#)

LEVE COM VOCÊ

Dois presentes



COMUNIDADE

Servidoras no Comando

servidorasnocomando.netlify.app



O PROJETO COMPLETO

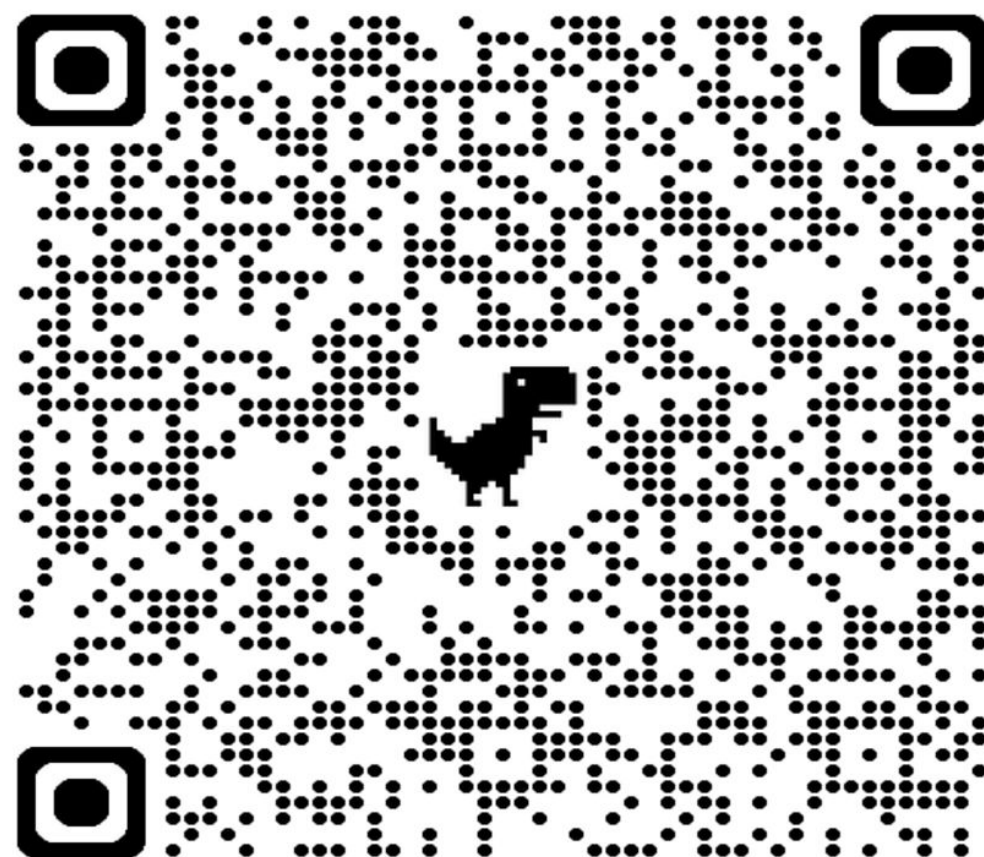
Mulheres que Transformam

mulheres-que-transformam.vercel.app

**Quem identificou hoje uma ação
que pode colocar em prática para
ampliar suas conexões,
oportunidades ou
desenvolvimento profissional
ainda este mês?**

Avalie esse painel.

Seu feedback é muito importante!



Obrigada!