Vol. 0, nº 133 quinta-feira, 6 de junho de 2024 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Escada Rolante de Vidro: Por que os homens acabam liderando no Terceiro Setor no Brasil

Você provavelmente já ouviu falar do "teto de vidro": uma barreira invisível de viés de gênero que impede as mulheres de alcançar o topo da carreira, especialmente em setores dominados por homens. Mas você conhece a escada rolante de vidro?…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Escada Rolante de Vidro: Por que os homens acabam liderando no Terceiro Setor no Brasil 1

Análise e guias: 1 artigo 4

Prazos e expediente 6

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133
00133 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Sua Marca Pessoal Precisa de uma Atualização para as Eleições Municipais. Veja por Onde Começar.

Em um mundo que muda rapidamente, é necessária uma estratégia e execução disciplinada para se destacar e permanecer relevante. Como candidato nas eleições municipais de 2024, seus interesses, objetivos e prioridades provavelmente estão mudando mais rápido…

Você provavelmente já ouviu falar do "teto de vidro": uma barreira invisível de viés de gênero que impede as mulheres de alcançar o topo da carreira, especialmente em setores dominados por homens. Mas você conhece a escada rolante de vidro?

Cunhado pela socióloga Christine Williams, o termo "escada rolante de vidro" se refere à descoberta de que os homens em ocupações dominadas por mulheres muitas vezes experimentam uma ascensão mais rápida e suave aos níveis mais altos de liderança do que as mulheres. Numerosos estudos forneceram evidências de uma escada rolante de vidro entre enfermeiros, assistentes sociais, paralegais, bibliotecários e professores do ensino fundamental. Por exemplo, um estudo de 2021 descobriu que, embora os homens representem apenas 10% da força de trabalho de enfermagem nos EUA, eles ocupam cerca de metade das principais posições de liderança em enfermagem.

Por que a escada rolante de vidro é importante Um argumento comum nas primeiras discussões sobre o teto de vidro era que ter mais mulheres na força de trabalho resultaria em um tratamento mais

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133 (6 jun. 2024)

equitativo. Este é um sentimento ainda invocado hoje ("É um problema de pipeline; simplesmente não temos mulheres suficientes em tecnologia" - parece familiar?). A existência da escada rolante de vidro refuta essa noção, documentando que uma vantagem masculina persiste mesmo em setores com maioria feminina.

Por que a vantagem masculina persiste? A dinâmica de poder sistêmica e os estereótipos de gênero são generalizados em todos os setores. Uma grande quantidade de pesquisas descobriu que os homens costumam ser considerados mais competentes do que as mulheres e que existe uma associação implícita entre homens e liderança, um fenômeno apelidado de "pense em gerente - pense em homem" (apesar das evidências de que as mulheres superam os homens na maioria das habilidades de liderança). Por causa desses estereótipos e suposições incorretas, mesmo em campos onde há abundância de mulheres qualificadas para cargos de liderança, os homens continuam sendo selecionados e acelerados.

Evidências de uma escada rolante de vidro no Terceiro Setor brasileiro Embora pesquisas anteriores sobre escadas rolantes de vidro tenham se concentrado em profissões específicas, novas evidências sugerem que existe uma escada rolante de vidro em todo o terceiro setor no Brasil, também conhecido como setor sem fins lucrativos ou organizações da sociedade civil (OSC).

Ao contrário dos outros dois principais setores (governo e empresas), o terceiro setor há muito tempo é dominado por mulheres, com uma estimativa de 70-75% dos trabalhadores se identificando como mulheres. Isso faz sentido considerando que, assim como profissões como enfermagem, ensino e assistência social, o trabalho do terceiro setor se alinha com as expectativas de gênero das mulheres: cuidar dos outros (por exemplo, abrigos para moradores de rua, bancos de alimentos, resgates de animais) e fazê-lo de forma altruísta (por exemplo, trabalhar para o bem social maior, geralmente por menos dinheiro).

Uma análise dos dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, um painel de dados dos registros oficiais das OSC mantido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), revelou evidências claras da escada rolante de vidro no Brasil. Embora as mulheres representem cerca de 70% da força de trabalho das OSCs brasileiras, sua representação começa a diminuir conforme analisamos níveis mais altos de liderança e poder.

No geral, estima-se que 60% dos CEOs ou diretores executivos de OSCs no Brasil sejam mulheres, enquanto 40% são homens. No entanto, organizações maiores têm maior probabilidade de ter um CEO do sexo masculino. Isso é notável, pois as organizações maiores tendem a ser empreendimentos mais estabelecidos, associados a mais funcionários, dinheiro, poder e prestígio. Além disso, grandes organizações geralmente adquirem seus CEOs por meio de uma busca de emprego (e não como fundador), sugerindo uma vantagem masculina na seleção de liderança.

Da mesma forma, quando analisamos as receitas de organizações dirigidas por homens e mulheres, fica claro que os homens - apesar de sua sub-representação geral no setor - detêm mais poder e recursos do que as mulheres. Especificamente, em média, CEOs homens lideraram organizações com aproximadamente o dobro da receita das CEOs mulheres.

Além disso, uma análise da remuneração dos CEOs sugere que os CEOs do sexo masculino também desfrutam de uma vantagem de remuneração, recebendo em média 27% a mais do que as mulheres.

A representação masculina também é mais proeminente entre os conselhos de governadores das maiores OSCs brasileiras. A composição média do conselho de organizações muito pequenas (aquelas com orçamentos abaixo de R$ 50 mil) foi de aproximadamente 60% de mulheres. Em contraste, entre as organizações maiores (aquelas com orçamentos acima de R$ 25 milhões), a composição média do conselho era de aproximadamente 56% de homens.

A mecânica da escada rolante de vidro Pesquisas sugerem que supervisores, colegas de trabalho e clientes podem facilitar a ascensão dos homens. As colegas de trabalho do sexo feminino geralmente ficam satisfeitas ao ver os homens entrarem em "sua" ocupação, já que mais homens em um setor tendem a aumentar o salário e o prestígio do trabalho. Na verdade, as mulheres podem empurrar os homens em suas organizações para frente e para cima na esperança de que ter um representante masculino seja benéfico (por exemplo, em conversas e negociações com clientes). Além disso, os supervisores do sexo masculino - que tendem a prevalecer mesmo em ocupações dominadas por mulheres - podem ser mais propensos a se ver em seus subordinados diretos do sexo masculino, puxando-os para as fileiras como seus sucessores.

Claro, os homens às vezes enfrentam discriminação por fazerem "trabalho de mulher" (por exemplo, sendo provocados ou assediados por colegas ou clientes do sexo masculino, ou mesmo dispensados por clientes). No entanto, mesmo essa reação negativa às vezes também pode facilitar o efeito escada rolante, pois as pessoas que se sentem desconfortáveis com homens em "papéis femininos" estereotipados podem tentar resolver o desconforto movendo os homens para papéis mais "masculinos", como torná-los gerente ou supervisor ou ajustar seu título (por exemplo, "administrador" em vez de "secretário"). Portanto, como sugere a metáfora da escada rolante, os homens podem ter que intervir ativamente se não quiserem ser automaticamente movidos para cima.

Nem todos os homens conseguem andar na escada rolante A escada rolante de vidro parece ser um fenômeno racializado. Por exemplo, um estudo qualitativo com enfermeiros negros descobriu que a negritude parecia negar a vantagem masculina. Em vez de serem bem-vindos por colegas de trabalho mulheres e chefes homens, os enfermeiros negros relataram ser desprezados e ostracizados por suas colegas mulheres majoritariamente brancas e preteridos nas promoções. Da mesma forma, um grande estudo sobre auxiliares de enfermagem descobriu que a escada rolante de vidro é complicada por fatores como raça e cidadania.

Nossa análise dos dados das OSC brasileiras sugere ainda que a escada rolante de vidro beneficia principalmente homens brancos. Especificamente, a representação de CEOs do sexo masculino

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133 (6 jun. 2024)

branco aumentou com a receita organizacional, passando de apenas 23% entre as menores organizações para 39% entre as maiores organizações. Em comparação, a representação de homens de cor em cargos de CEO permaneceu relativamente estável, independentemente do tamanho da receita. A representação de mulheres - e especialmente de mulheres de cor - diminuiu à medida que a receita da organização aumentava.

Como podemos sair da escada rolante de vidro? Não importa em que setor ou indústria você trabalhe, é importante estar ciente dos comportamentos e dinâmicas (muitas vezes não intencionais) que resultam em uma vantagem masculina imerecida. Aqui estão algumas práticas recomendadas que têm se mostrado eficazes para reduzir o efeito da escada rolante e promover a igualdade de gênero:

1. Verifique a linguagem e o tratamento tendenciosos no processo de contratação. Os empregadores devem verificar suas descrições de cargo quanto à linguagem de gênero para garantir que não sugiram implicitamente atributos masculinos estereotipados. Os entrevistadores também devem avaliar os candidatos usando um cartão de pontuação predeterminado com base nos requisitos específicos e detalhados do trabalho para limitar a avaliação subjetiva.
2. Acompanhe os dados demográficos. Registrar dados demográficos sobre quem é entrevistado, contratado, retido e promovido pode ajudar a lançar luz sobre se a parcialidade está entrando em partes específicas do pipeline da sua organização.
3. Seja transparente sobre a remuneração. A falta de transparência salarial geralmente leva a lacunas salariais de gênero mais amplas, pois a opacidade permite que o viés passe despercebido. Ter faixas salariais estabelecidas pode impedir que as mulheres sejam subestimadas ou mesmo mentidas durante as negociações salariais e promoções.
4. Crie matrizes de carreira claras. Padrões transparentes sobre escadas de carreira e as expectativas comportamentais necessárias para subir nas organizações esclarecem as "regras do jogo" e diminuem as chances de os homens serem promovidos devido à escada rolante de vidro em vez de suas qualificações e experiência de trabalho.
5. Tenha conversas explícitas sobre objetivos de carreira. O viés de gênero não intencional pode ser tão inocente quanto presumir que um homem quer uma promoção quando pode não querer, ou que uma mãe de filhos pequenos não vai querer um novo papel se exigir viagens. A melhor política é ter conversas frequentes e francas com seus funcionários sobre o que eles querem de suas carreiras.
6. Patrocine as mulheres e dê a elas oportunidades desafiadoras. Quando as pessoas orientam as mulheres, elas tendem a se concentrar principalmente em ouvir e oferecer conselhos pessoais. Em contraste, os homens têm maior probabilidade de receber tarefas desafiadoras, oportunidades de networking e maior visibilidade - atividades associadas ao patrocínio. Essas atividades, bem como o patrocínio em geral, estão vinculadas à capacidade de promoção; portanto, patrocinar mulheres ajuda a movê-las para cima na carreira.
7. Promova uma cultura inclusiva. Organizações inclusivas, que valorizam a diversidade, a equidade e a inclusão, têm maior probabilidade de ter menos vieses, conscientes ou inconscientes. Investir em treinamento, políticas e práticas de DEI pode ajudar a criar uma cultura onde todos tenham oportunidades equitativas de sucesso.
8. Envolva homens como aliados. Alcançar a igualdade de gênero não é apenas responsabilidade das mulheres. Homens em posições de liderança devem usar seu privilégio para defender as mulheres, interrompendo o viés quando o virem e defendendo ativamente a promoção e o avanço das mulheres.
9. Apoie políticas públicas que promovam a igualdade de gênero. Mudanças sistêmicas também exigirão políticas públicas, como licença parental remunerada, creche acessível, proteções contra discriminação e assédio e acesso equitativo a financiamento e oportunidades de negócios. Organizações devem considerar como podem defender e apoiar tais políticas.

A escada rolante de vidro baseia-se em uma estrutura tradicional de carreira e organização. No entanto, o aumento da economia colaborativa, do trabalho remoto e do aumento da flexibilidade sugere que algumas dessas normas estão começando a mudar. De fato, mulheres - e especialmente mulheres de cor - são mais propensas a optar por empregos não tradicionais, preferindo empreendedorismo e/ou empregos que priorizam flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. É muito cedo para dizer se essas mudanças mudarão substancialmente as coisas para as mulheres. No entanto, na minha opinião, essas mudanças no mundo do trabalho têm mais probabilidade de trazer novas variações de viés de gênero do que extingui-lo completamente. De qualquer forma, tomar medidas para entender e prevenir o viés de gênero não intencional é nossa melhor chance de alcançar a igualdade de gênero mais cedo ou mais tarde.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133 (6 jun. 2024)

Análise e guias

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Sua Marca Pessoal Precisa de uma Atualização para as Eleições Municipais. Veja por Onde Começar.

Em um mundo que muda rapidamente, é necessária uma estratégia e execução disciplinada para se destacar e permanecer relevante. Como candidato nas eleições municipais de 2024, seus interesses, objetivos e prioridades provavelmente estão mudando mais rápido do que nunca. Não…

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133, art. 1 (6 jun. 2024)

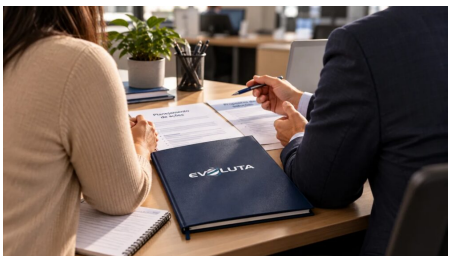

Imagem ilustrativa

> Em um mundo que muda rapidamente, é necessária uma estratégia e execução disciplinada para se destacar e permanecer relevante. Como candidato nas eleições municipais de 2024, seus interesses, objetivos e prioridades provavelmente estão mudando mais rápido do que nunca. Não presuma que sua imagem pública reflete seu estado de espírito atual. É hora de atualizar sua marca pessoal.

Introdução

Fundamentalmente, as marcas ajudam as pessoas a fazer escolhas - e isso vale tanto para produtos e objetos quanto para seres humanos. Quando se trata de marcas pessoais de candidatos políticos, essas escolhas podem envolver decisões de alto risco, como em quem votar, quem apoiar e em quem confiar um cargo público. É por isso que pode ser tão desafiador quando sua marca pessoal de candidato está desatualizada.

Pense na candidata Eva, por exemplo. Ela é uma profissional de marketing digital com mais de 10 anos de experiência gerenciando equipes criativas em grandes empresas e startups. Ela é boa no que faz, mas não acha mais estimulante. Então, ela decide se candidatar a um cargo público nas eleições municipais, alinhado com suas aspirações atuais. Mas ela não recebe muita atenção ou apoio - talvez porque seu perfil no LinkedIn, há muito ignorado, apresenta habilidades e experiências que parecem bastante "antiquadas" para o mercado de hoje e não destacam as habilidades que ela realmente usa todos os dias.

Mas manter sua marca pessoal atualizada não se trata apenas de manter perfis de mídia social. Independentemente da sua presença online, as pessoas mantêm uma imagem sua em suas mentes - e essa imagem também pode estar desatualizada, especialmente se você se esforçou para desenvolver novos conjuntos de habilidades.

O Desafio de Atualizar sua Marca como Candidato

Estamos muito cientes da necessidade de atualizar nossa marca quando estamos fazendo uma mudança consciente de carreira. Mas mesmo quando você permanece no mesmo emprego ou na mesma carreira, também precisa estar atento à sua marca pessoal, pois é fácil se acomodar e esquecer de atualizar ou aprimorar sua marca enquanto o mundo (e os requisitos de sua profissão) avançam.

Perceba que, embora a ambição e a determinação gerem sucesso, o sucesso tende a gerar complacência. Portanto, quando você chega a um certo ponto de estar estabelecido e ocupado o suficiente com o trabalho, é tentador presumir que suas conquistas podem falar por si. Isto é ainda mais verdadeiro para políticos estabelecidos concorrendo à reeleição.

Essa é uma situação arriscada para se estar, uma vez que a era da IA está interrompendo todos os empregos, indústrias e especialmente a experiência humana. Pode ser hora de atualizar a forma como você conta sua história e convence os outros de que pode gerar valor. Como candidato, você precisa se comunicar de forma eficaz com os eleitores e se posicionar como a escolha certa para o cargo.

4 Passos para Atualizar sua Marca Pessoal para as Eleições

Através da nossa experiência, acreditamos que existem quatro etapas principais para garantir que você receba oportunidades relevantes e possa utilizar todos os seus talentos em sua campanha eleitoral:

1. Tenha clareza sobre a visão.

O que você quer que as pessoas vejam em você como candidato? Pense em seus objetivos profissionais atuais e identifique como seria uma marca pessoal forte nesse contexto. Por exemplo, como as pessoas pensariam ou falariam sobre você se você fosse um prefeito ou vereador de destaque? Se você não tem certeza, procure modelos em cargos semelhantes - como eles são vistos?

Quais são as palavras reais que você gostaria que os outros usassem sobre você? Ter clareza sobre pontos específicos - você gostaria de ser visto como "estratégico" e também "colaborativo", por exemplo - pode ajudar a garantir que você coloque o plano certo em prática mais tarde.

O mais importante é não limitar sua visão ao seu eu atual, mas também considerar seus eus possíveis ou futuros, que incluirão seu eu atual mais seu potencial. Onde você quer estar como político daqui

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133 (6 jun. 2024)

a 4, 8 ou 12 anos?

1. Identifique as lacunas.

Você pode ter a sensação de que as percepções dos outros estão erradas, mas seja preciso. O que eles estão vendo ou não estão vendo que você quer corrigir? Há instâncias ou coisas específicas que as pessoas disseram a você que indicam que elas não o "entendem" completamente ou estão pensando em como você era no passado (não hoje)?

É importante perguntar: como você sabe que eles estão errados e você está certo, e não o contrário? Aqui pode ser útil conversar com amigos e colegas de confiança para obter a perspectiva deles - e também vasculhar a internet em busca de referências a você. Pergunte-se: o que alguém que não soubesse nada sobre mim entenderia com essas informações?

Na verdade, você poderia até tentar fazer essas perguntas para a IA generativa (como ChatGPT). Com os prompts certos, esses grandes modelos de linguagem fornecerão uma estimativa razoavelmente boa do que a maioria das pessoas pensaria se apresentada com as informações X ou Y sobre você.

Quando você tiver clareza sobre como sua autoapresentação ideal está aquém (as pessoas pensam em você como alguém prático e não como um estrategista, ou elas pressupõem sem perguntar que você não será aquele que fará a apresentação), você pode começar a traçar um plano para chegar daqui para lá.

1. Crie um plano tático.

Você não pode forçar uma mudança de marca - precisa mostrar às pessoas o "novo você" ao longo do tempo, repetidamente. Não se trata de tomar medidas para criar a nova identidade - você já está lá. Mas é sobre garantir que os outros reconheçam isso.

Reflita sobre os equívocos específicos que as pessoas têm sobre você e tome medidas para desarmá-los. Se você fortaleceu suas habilidades de falar em público, ofereça-se para liderar mais apresentações de campanha e fale mais proativamente em reuniões para mostrar suas novas habilidades.

E se as pessoas o veem como alguém prático, não tenha medo de assumir o crédito (justificado) se você ajudou a desenvolver a estratégia - e talvez não seja tão rápido em se voluntariar em torno da execução. Mostre que você é um pensador estratégico.

1. Abrace a paciência estratégica.

Todos nós gostaríamos que nossas reinvenções fossem mais rápidas do que são e que os outros pensassem em nós da maneira que gostaríamos - mas muitas vezes temos que empregar a "paciência estratégica". Não é que a paciência, por si só, seja tão valiosa - se você puder obter um resultado mais rápido, ótimo!

Mas muitos objetivos cobiçados, seja ganhar uma promoção, conseguir um grande novo cliente empresarial ou mesmo desenvolver uma reputação de especialista, quase inevitavelmente levam tempo. Atalhos ou "hacks de vida", embora muito procurados, raramente são eficazes nesses contextos. O mesmo vale para ganhar uma eleição.

Outra área surpreendente que pode exigir paciência é entender que a visão dos outros sobre você pode levar um bom tempo para corresponder à sua nova autoconcepção. Seus amigos próximos e familiares estão acostumados a pensar em você de uma certa maneira ("Ele sempre foi advogado"), então uma mudança em suas circunstâncias também é uma mudança na identidade deles, o que pode ser desconfortável e levar um tempo para superar.

Conclusão

Em um mundo em rápida mudança, é necessária uma estratégia e execução disciplinada para se destacar e permanecer relevante, especialmente em uma campanha eleitoral disputada. E como seus próprios interesses, objetivos e prioridades de carreira provavelmente estão mudando mais rapidamente do que nunca, não presuma que seu estado de espírito interno seja refletido em sua marca pública.

De fato, muitas vezes há um atraso entre nossa autopercepção e a visão que os outros têm de nós, e temos que nos concentrar conscientemente em fechar essa lacuna para alcançar a marca ou reputação que buscamos. Siga estes passos para garantir que sua marca pessoal como candidato esteja atualizada e que você esteja posicionado para o sucesso nas eleições municipais de 2024.

Atualização (2026): as eleições municipais de 2024 já aconteceram e as próximas serão em 2028. Em 2026 o país vota em eleições gerais (1º turno em 4/10 e eventual 2º turno em 25/10). Os conselhos deste texto sobre marca pessoal valem para qualquer candidato, em qualquer eleição.

Fontes:
Constituição Federal, art. 77 (1º turno no primeiro domingo e 2º turno no último domingo de outubro: em 2026, 4/10 e 25/10) — planalto.gov.br (planalto.gov.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 133 (6 jun. 2024)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line