

**Casoteca de Gestão Pública**

**Gênero, raça e espaços de poder:  
O caso de Maria Antônia e Geraldo**



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP**

### *Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

### *Diretora de Gestão Interna*

Aíla Vanessa de Oliveira Sousa

### *Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

### *Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

### *Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Pedro Luiz Costa Cavalcante

### *Coordenação Geral de Educação a Distância*

#### *Coordenadora Geral*

Natália Teles da Mota

### *Assessores da Coordenação Geral de Educação a Distância*

Gláucia Cristina Fullana, Guilherme Ferraz Silva, Guilherme Silva Milagres, Iracema Hitomi Fujiyama e Márcio da Costa Arruda.

### *Coordenação Geral de Pesquisa*

#### *Coordenadora Geral*

Marizaura dos Reis Camões

### *Assessores da Coordenação Geral de Pesquisa - Equipe Casoteca de Gestão Pública*

Carolina da Cunha Rocha, Márcia Knop e Pedro Junqueira Vilela

### *Idealização e organização:*

Carolina da Cunha Rocha, Márcia Knop e Natália Teles da Mota

Obra baseada no estudo de caso “Gênero, raça e espaços de poder: o caso de Maria Antônia e Geraldo”, elaborado por Ana Liési Thurler.

Ilustração e adaptação de texto realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/ CDT/Laboratório LATITUDE e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

NO MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS E PARTICIPAÇÃO...



A SECRETARIA DE PROMOÇÃO DA ÉTICA PÚBLICA E DA CIDADANIA É CONSTITUÍDA POR TRÊS DEPARTAMENTOS.

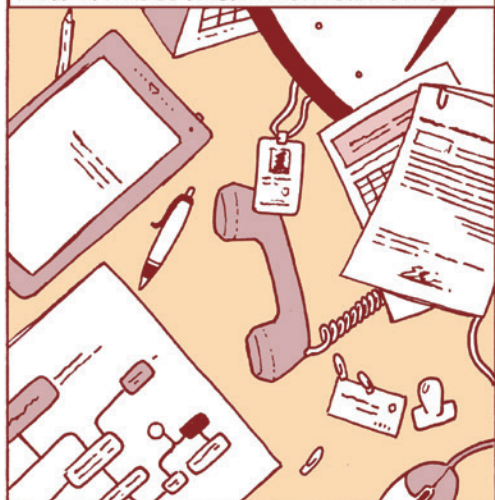


EM TODOS ELES, TRABALHA-SE EM RITMO ACELERADO PARA CUMPRIR CRONOGRAMAS SEMPRE APERTADOS.



MUITA ADRENALINA NO AR.

O SENTIMENTO DE URGÊNCIA É PERMANENTE POR TODA SECRETARIA, POIS AS DEMANDAS CHEGAM E IMPÕEM ENCAMINHAMENTOS. OS PLANEJAMENTOS APROVADOS E IMPLEMENTADOS EXIGEM MONITORAMENTO.



MUITOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO BASTANTE MOTIVADOS COM O TRABALHO, IMPULSIONADOS A CONTRIBUIR PARA MELHORAR SEU PAÍS. OUTROS TRABALHAM POR SALÁRIO E POSSIBILIDADE DE ASCENSÃO FUNCIONAL.



NA SECRETARIA DE PROMOÇÃO DA ÉTICA PÚBLICA E DA CIDADANIA, O DEPARTAMENTO DE FISCALIZAÇÃO APRESENTA ALGUMA DIVERSIDADE ENTRE SEUS INTEGRANTES.

Secretaria de Promoção da  
Ética Pública e da Cidadania

A VASTA MAIORIA, ENTRETANTO,  
É COMPOSTA POR HOMENS  
BRANCOS E MULHERES BRANCAS.



HÁ POUCOS HOMENS NEGROS...



... E UMA SÓ MULHER NEGRA.

PARECE NÃO HAVER ESTRANHAMENTO ALGUM  
COM O FATO DE QUE, NESSE TERRITÓRIO DE  
PODER, NO TOPO DESSE MINISTÉRIO,  
A MAIORIA  
DE SERVIDORES E CHEFIAS, NAS DIVERSAS  
INSTÂNCIAS INTERNAS, É CONSTITUÍDA POR  
HOMENS BRANCOS E MULHERES BRANCAS.

CHEFIAS EXERCIDAS POR  
PESSOAS BRANCAS



ADRIANO, CHEFE DO DEPARTAMENTO DE FISCALIZAÇÃO, RECEBEU UM ÓTIMO CONVITE E TRANSFERIU-SE RECENTEMENTE PARA OUTRO MINISTÉRIO. COM ISSO, A VAGA PARA ESSA CHEFIA FICOU DISPONÍVEL.



ENTRE AS EQUIPES DOS TRÊS DEPARTAMENTOS HOUVE EXPECTATIVAS E DISCUSSÕES SOBRE QUAIS CRITÉRIOS SERIAM ADOTADOS PARA A ESCOLHA DA NOVA CHEFIA:

ANTIGUIDADE? MERECEMENTO?  
CRITÉRIOS ESTRITAMENTE TÉCNICOS?  
COMBINAÇÃO DESSES FATORES?  
CRITÉRIOS POLÍTICOS?



ALGUNS NO DEPARTAMENTO COMENTAVAM QUE MARIA ANTÔNIA TERIA UM PERFIL MAIS ADEQUADO À CHEFIA.



NO ENTANTO, AS DELIBERAÇÕES OCORRERAM A PORTAS FECHADAS NO GABINETE DO SECRETÁRIO E O PESSOAL DOS TRÊS DEPARTAMENTOS SÓ SERIA COMUNICADO, SOBRE A PESSOA PROMOVIDA, AO FINAL DO PROCESSO.

A RESPONSABILIDADE PELA ESCOLHA DO NOVO CHEFE DO DEPARTAMENTO CABE A GERSON, O SECRETÁRIO, HÁ 17 ANOS NA INSTITUIÇÃO E HÁ QUATRO NA FUNÇÃO.



ELE TEM 50 ANOS, INVESTE NA IMAGEM DE PESSOA NÃO CONSERVADORA, DE "CHEFE BOA-PRAÇA", QUE INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO, VALORIZA A PRODUÇÃO E A COMPETÊNCIA.

HÁ DUAS PESSOAS CANDIDATAS PRINCIPAIS À PROMOÇÃO, UMA É GERALDO, E MARIA ANTÔNIA, A OUTRA.

#### Perfil e habilidades profissionais da candidata

##### Dados Pessoais

45 anos de idade.  
Casada, 2 filhos (2 e 10 anos)  
18 anos na instituição.



##### Currículo acadêmico

- Graduação em Administração;
- Especialização em Políticas Públicas;
- Mestrado em Administração Pública;
- Tem fluência em inglês;
- Fala, escreve e lê muito bem em francês e espanhol;
- Participação em diversos seminários e eventos de seu ministério e em interação com outros órgãos públicos.

##### Outras informações relevantes

- Em seu percurso profissional acumulou experiências bem sucedidas na coordenação de equipes nessa secretaria e em outros ministérios;
- Fez uma trajetória no serviço público marcada pela determinação, por seus talentos e méritos;
- Sua última promoção foi há cinco anos.

##### Cotidiano do trabalho

- Articuladora, produtiva, dedicada e discreta.

#### Perfil e habilidades profissionais do candidato

##### Dados Pessoais

40 anos de idade.  
Casado, 3 filhos (1, 13 e 15 anos)  
2 anos na instituição.



##### Currículo acadêmico

- Graduação em Administração;
- Não possui pós-graduação;
- Fala, escreve e lê em inglês, francês e espanhol;
- Participação em congressos externos e seminários no órgão.

##### Outras informações relevantes

- Tem pouca experiência de coordenação de equipe com avaliações irregulares.
- Em momentos cruciais, revelou dificuldade para lidar com conflito em sua equipe.

##### Cotidiano do trabalho

- Participativo, bem informado, competitivo e muito assertivo.

A DECISÃO FOI FINALMENTE COMUNICADA.  
O SECRETÁRIO ESCOLHEU GERALDO  
PARA O CARGO.

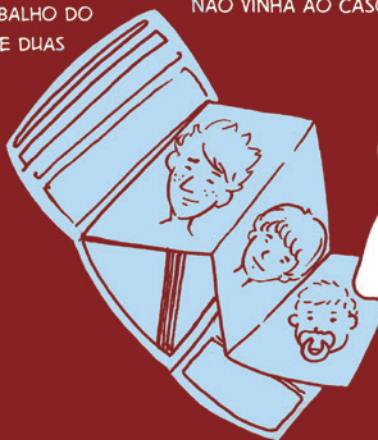


O MÉTODO VERTICALIZADO DE TOMADA DE DECISÃO  
DECEPCIONOU OS SERVIDORES.



NO DEPARTAMENTO EVENTUALMENTE COMENTA-SE QUE GERALDO TERIA MAIS DISPONIBILIDADE PARA O TRABALHO DO QUE MARIA ANTÔNIA, MÃE DE DUAS CRIANÇAS.

PARA O SECRETÁRIO, O FATO DE GERALDO SER PAI DE TRÊS FILHOS NÃO VINHA AO CASO.



O SECRETÁRIO OPTOU POR ASSUMIR A RESPONSABILIDADE DA ESCOLHA DE GERALDO PARA A CHEFIA DO DEPARTAMENTO, MESMO PERCIBENDO A EXPECTATIVA DA EQUIPE EM TORNO DO NOME DE MARIA ANTÔNIA.

ALGUMAS PESSOAS EM SEU NÍVEL HIERÁRQUICO ALERTARAM-NO DE QUE ELA SERIA A MELHOR OPÇÃO PARA O ÓRGÃO PÚBLICO — SEJA PELO PERFIL E HABILIDADES PROFISSIONAIS, SEJA PELA POSSIBILIDADE QUE A SITUAÇÃO OFERECIA DE A INSTITUIÇÃO AVANÇAR EM UM HORIZONTE DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA. CONTUDO, O SECRETÁRIO DECLAROU HAVER CORRESPONDIDO AOS OBJETIVOS E INTERESSES MAIS ALTOS DO MINISTÉRIO E DA SECRETARIA, PROMOVEDO A PESSOA MAIS ASSERTIVA E COM MAIOR DISPONIBILIDADE PARA A INSTITUIÇÃO. A REAÇÃO DA MAIORIA FOI DE SURPRESA, DECEPÇÃO E QUESTIONAMENTOS.

PARA ALÉM DA CONCORRÊNCIA ENTRE MARIA ANTÔNIA E GERALDO, A INSTITUIÇÃO CONTINUOU A TER HOMENS BRANCOS CHEFIANDO OS TRÊS DEPARTAMENTOS QUE COMPUNHAM A SECRETARIA DE PROMOÇÃO DA ÉTICA PÚBLICA E DA CIDADANIA.



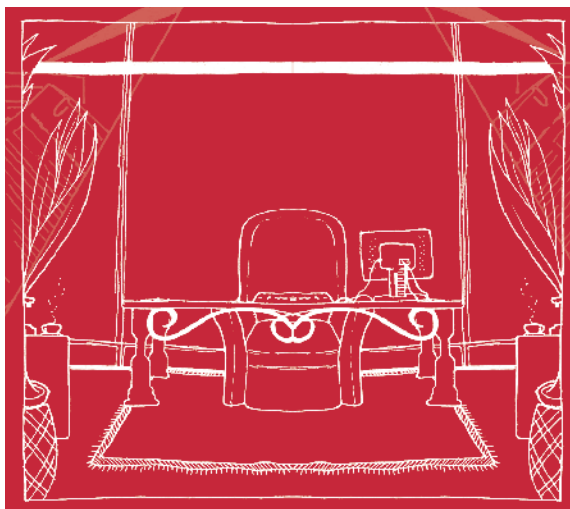
## **“Gênero, raça e espaços de poder: o caso de Maria Antônia e Geraldo”**

A presente obra é uma adaptação para o formato em quadrinhos do estudo de caso escrito por Ana Liési Thurler “Gênero, raça e espaços de poder: o caso de Maria Antônia e Geraldo”. O estudo de caso foi elaborado em parceria com as secretarias de Políticas para as Mulheres (SPM/PR) e de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir/PR), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), no âmbito do Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia, implementado no Brasil pela Organização das Nações Unidas (ONU) (2012).

O estudo de caso é fictício e as ideias e imagens contidas no texto são meramente ilustrativas.

A Casoteca de Gestão Pública é um acervo virtual gratuito de estudos de caso sobre temas de interesse da administração pública que podem ser usados para o ensino, pesquisa e aprendizagem organizacional.

Para ler na íntegra o estudo de caso e saber mais sobre a metodologia de estudos de caso, acesse: [casoteca.enap.gov.br](http://casoteca.enap.gov.br) ou escreva para [casoteca@enap.gov.br](mailto:casoteca@enap.gov.br)



[enap.gov.br](http://enap.gov.br)  
[casoteca.enap.gov.br](http://casoteca.enap.gov.br)