

Panorama Situacional

Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público

Ciclo 2026

FUNDAÇÃO Lemann

enap

Apoio técnico: DENDÊ

Sumário

I. **Diagnóstico Situacional de Carreira**
   A. Contexto e Objetivos
   B. Principais Achados
   C. Implicações Estratégicas
   D. Recomendações Prioritárias
   E. Referências Bibliográficas

II. **Relatório de Indicadores**
   A. Visão Geral e Objetivos
   B. Principais Resultados por Eixo de Acompanhamento
   C. Desafios e Oportunidades



RESUMO EXECUTIVO

Diagnóstico Situacional de Carreira

Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público

Ciclo 2026

FUNDAÇÃO Lemann

enap

Apoio técnico: DENDÊZÊ

Contexto e Objetivo do Diagnóstico

Este diagnóstico foi realizado para mapear as necessidades, trajetórias, percepções e expectativas das membras da **Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público**, fornecendo subsídios empíricos para o planejamento estratégico da iniciativa e orientando ações de suporte mútuo, capacitação e incidência institucional.

A avaliação contou com a participação de 52 integrantes (67% do universo total de 78* participantes, com 90% de confiança e margem de erro de ±6,6 p.p.), compondo uma amostra altamente representativa.

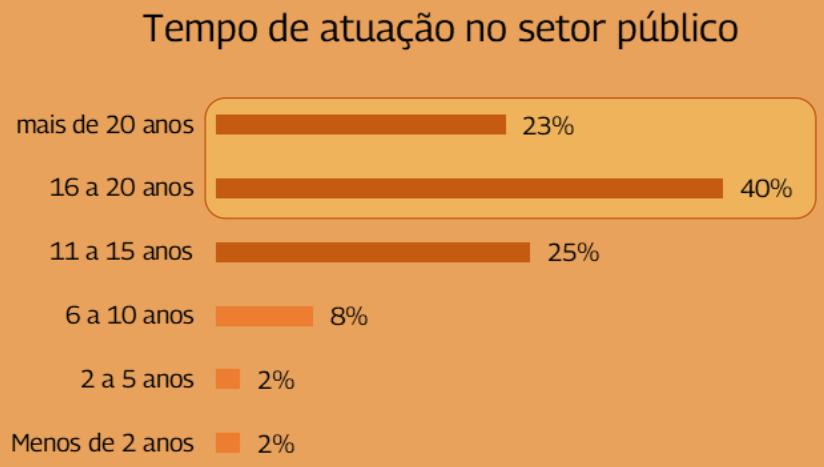
*O valor tem como referência os dados apresentados pela Enap no Relatório Sintético de Ações da Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público, de dezembro de 2025.

Principais Achados

Alta qualificação e senioridade

O perfil do grupo caracteriza-se por **expressiva maturidade profissional e acadêmica**: a idade média é de 44 anos, e 88% atuam há mais de uma década no setor público (63% com mais de 16 anos de carreira).

96% possuem pós-graduação (com 46% em cursos ou pesquisas contínuas de mestrado, doutorado e especializações).



Principais Achados

Desigualdade e barreiras na capacitação institucional

Apesar de 92% afirmar ter participado de capacitações, 75% relata ausência de incentivo institucional e aponta a distribuição desigual de oportunidades como principal entrave, indicando que **o aprimoramento profissional decorre de esforço individual e não de políticas de desenvolvimento de pessoas estruturadas pelos órgãos.**

> "Um ambiente naturalmente competitivo, por vezes, gera desgaste emocional pela necessidade de permanecer constantemente em alerta. Essa dinâmica impacta não apenas a saúde mental, mas também a sensação de segurança e pertencimento nos espaços de liderança, especialmente para mulheres e pessoas negras, que frequentemente lidam com pressões adicionais no cotidiano institucional"

Relato de uma membra

Principais Achados

Impacto psicossocial, discriminação e desvalorização

90% das membras relata já ter vivenciado ou presenciado discriminação racial no trabalho, com impactos diretos em suas carreiras para 75% delas.

A necessidade de validação constante e o desgaste geram sobrecarga e adoecimento mental (60% apontam ambiente de trabalho estressante/ambíguo), agravados pela percepção de desvalorização profissional sentida por 79% das respondentes.

> "Geralmente, enquanto mulher, para manter-se no cargo, é necessário um esforço desproporcional e uma constante necessidade de entrega absoluta, extrapolando o horário e o ambiente de trabalho, não sendo considerado de forma igualitária todas as outras atividades desenvolvidas no âmbito familiar e invadindo o período de descanso, que por vezes, inexiste."

> "Meu trabalho impacta minha saúde emocional principalmente em períodos de alta demanda e pressão. Além das demandas comuns do trabalho, também existem questões relacionadas à representatividade e à necessidade de constantemente demonstrar competência. Um ponto de grande impacto emocional são as relações interpessoais (...) Cheguei a ter depressão em 2024."

Relato de servidoras

Principais Achados

Liderança informal e sub-representação no topo

Liderança informal é a capacidade de exercer influência, mobilizar pessoas e orientar decisões ou comportamentos a partir do reconhecimento e da confiança estabelecida com o grupo, mesmo sem uma posição formal de autoridade.

54% das respondentes estão comissionadas atualmente — concentradas em cargos intermediários como FCE/CCE 10 e 13.

75% delas relata ocupar ou já ter ocupado funções de liderança informal, e para mais da metade, não houve nenhum retorno profissional correspondente associado.

É o retrato do "teto de concreto", que mantém mulheres negras como apenas 9% dos ocupantes dos cargos DAS/FCPE-6 e 8% dos cargos de Natureza Especial (NES) no Executivo Federal*.

> "A expressão 'teto de vidro' foi cunhada exatamente para explicitar 'as barreiras invisíveis e artificiais criadas pelas atitudes e preconceitos organizacionais que obstruem a ascensão das mulheres às posições mais altas da hierarquia organizacional' [...]. **No caso das mulheres negras, contudo, essas barreiras se tornam mais rígidas e opacas, configurando o que se pode chamar de 'teto de concreto'**, em razão da intersecção entre racismo e sexismo que limita ainda mais suas trajetórias profissionais." (PINHEIRO, 2023, p. 383)

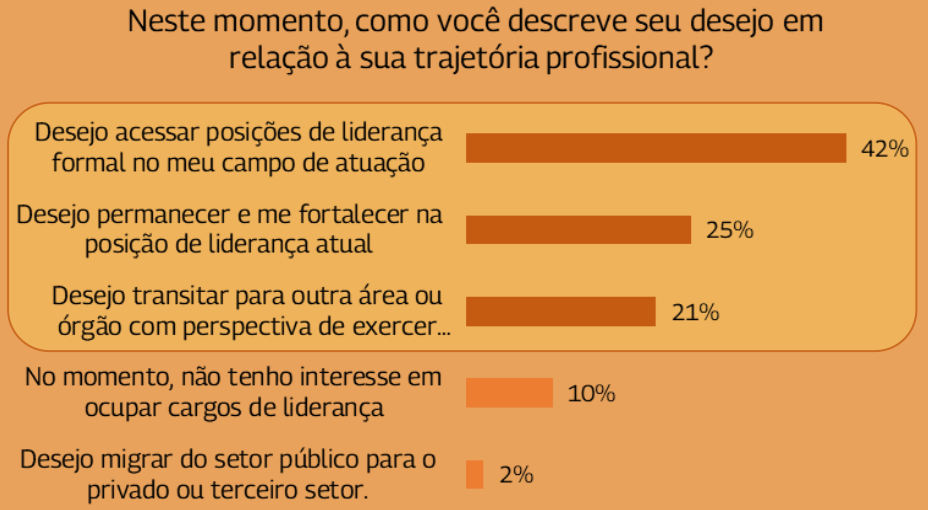
*Segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), sistematizados pelo Movimento Pessoas à Frente, em 2023.

Principais Achados

Ambição profissional e centralidade das redes de apoio

88% manifestam intenção explícita de ascender ou consolidar-se em cargos de liderança formal.

A Rede é apontada como espaço estratégico de acolhimento e desenvolvimento, complementando o fato de 65% já buscarem estratégias externas para mitigar as barreiras institucionais.



Implicações Estratégicas

Risco de evasão e subutilização de talentos

A subutilização de competências altamente qualificadas e o desgaste emocional gerado pelo racismo institucional impõem risco real de perda de quadros estratégicos para a administração pública.

Efetividade do Decreto nº 11.443/2023

A meta de preenchimento de 30% de cargos comissionados por pessoas negras depende da criação de mecanismos transparentes de seleção e movimentação funcional, superando a concentração restrita aos níveis intermediários.

Institucionalização da Rede

A ausência de suporte orçamentário e normativo oficial (para deslocamentos, diárias e liberação para capacitações) fragiliza a sustentabilidade da Rede e sobrecarrega as servidoras individualmente.

Implicações para a Mobilização da Rede

Acolhimento e saúde mental

Necessidade manter espaços contínuos de suporte psicossocial e troca entre pares para lidar com a sobrecarga e o isolamento enfrentado nos órgãos de origem.

Capacitação prática em liderança e negociação política

Articular formações voltadas a competências de gestão executiva, articulação institucional e preparação para assunção formal de cargos de alta direção.

Comunicação interna e inclusão regional

Reduzir disparidades regionais promovendo maior integração das membras fora do Distrito Federal.

Recomendações Prioritárias

CURTO PRAZO

Institucionalização e Governança da Rede

Publicar ato normativo conjunto (portaria/decreto) oficializando a Rede de Mulheres Negras Líderes, assegurando liberação funcional para participação nas atividades e previsão orçamentária para encontros e custeio.

MÉDIO PRAZO

Implementação de Programa de Mentoria Executiva

Estruturar programa formal de mentoria conectando as integrantes da Rede à alta liderança governamental (ministras, secretárias e diretoras), acelerando a ascensão para cargos de nível superior (CCE/FCE 13+ e NES) junto a formações voltadas ao desenvolvimento de competências para o exercício da média e alta liderança.

Este resumo foi elaborado a partir do diagnóstico completo e deve ser lido em conjunto com o documento original para aprofundamento.

Referências bibliográficas

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Quantitativo de servidores públicos ativos do executivo federal por unidade da federação (UF). In: BRASIL. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Brasília, DF: MGI, 2026. Disponível em: https://painel.pep.planejamento.gov.br. Acesso em: 2 jul. 2026.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Desigualdade de gênero em cargos de liderança no executivo federal. Autoria: Tatiana Lemos Sandim, Ana Diniz, Jessika Moreira e Luis Pedro Polesi de Castro. Nota Técnica, 2024. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf. Acesso em: 3 jul. 2026.

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, Felix G.; CARDOSO JUNIOR, José Celso (Org.). Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Brasília: IPEA, 2023. Cap. 12, p. 371-394. DOI: http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-047-9/capitulo12. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12078/1/Trajetorias_Cap12.pdf. Acesso em: 26 ago. 2026.



RESUMO EXECUTIVO

Relatório de Monitoramento de Indicadores

Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público

Ciclo 2026

FUNDAÇÃO Lemann

enap

Apoio técnico: DENDÊZÊ

Visão Geral e Objetivo

O documento consolida os resultados do monitoramento de indicadores de curto e médio prazo da Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público para o ciclo de 2026.

As métricas foram estabelecidas pelo Comitê Gestor em conjunto com o Grupo de Trabalho de Fortalecimento Institucional, organizadas em quatro eixos estratégicos

Os dados avaliados referem-se ao período de janeiro a julho de 2026, exceto a análise de menções nas redes. Por se tratar do primeiro ciclo de monitoramento, alguns indicadores ainda não possuem valores de referência para comparação.

I. Participação e Engajamento

II. Conexão e Apoio

III. Desenvolvimento e Liderança

IV. Reconhecimento e Visibilidade

Principais Resultados por Eixo de Acompanhamento

I. Participação e Engajamento

Mede a base de integrantes, adesão a eventos e a eficácia da comunicação interna.

BASE DE INTEGRANTES

83 membras cadastradas

Aumento de 6%

EVENTOS E FORMAÇÕES

5 eventos realizados

Aumento de 67%

COMUNICAÇÃO - ALCANCE DO BOLETIM

97% de entrega

44% de abertura

Estabilidade

PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS

68% de adesão

Estabilidade

Principais Resultados por Eixo de Acompanhamento

II. Conexão e Apoio

Avalia a qualidade das mentorias e o sentimento de pertencimento e suporte interno.

QUALIDADE DAS MENTORIAS YALODÊ

Média 8,5

Estabilidade

SENSO DE PERTENCIMENTO

eNPS 23

Classificado na faixa saudável.

SENSO DE ENGAJAMENTO

eNPS -26

Classificada na faixa crítica.

Causas relacionadas:

- Incompatibilidade de agendas
- Sobrecarga de atribuições profissionais e pessoais
- Dificuldade de deslocamento para eventos presenciais

Principais Resultados por Eixo de Acompanhamento

III. Desenvolvimento e Liderança

Mede o impacto na progressão de carreira e na geração de capital social.

RELEVÂNCIA DA REDE PARA CARREIRA

eNPS 6

Classificado na faixa de evolução.

MOVIMENTAÇÃO DE CARGOS

23%

Percentual de membras que se movimentaram.

CONEXÕES E PARCERIAS

58%

Percentual de membras que criou conexões e parcerias a partir da Rede.

Causas relacionadas:

- Troca de experiência e apoio mútuo
- Ação institucional
- Indicação profissional

Principais Resultados por Eixo de Acompanhamento

IV. Reconhecimento e Visibilidade

Mapeia a presença institucional e externa da Rede.

MENÇÕES À REDE

19 menções

Desde 2024 a Rede foi mencionada de forma orgânica em artigos, relatórios e notícias.

Destaque para menção da Rede como referência de impacto na nota técnica do Movimento Pessoas à Frente sobre desigualdade de gênero no setor público, em 2024.

Desafios e Oportunidades

PONTOS FORTES



Alta entrega e abertura dos informativos (97% e 44%).

Mais da metade das integrantes gerou parcerias ativas (58%).

Percepção positiva de pertencimento (eNPS 23%)

PONTOS DE ATENÇÃO



eNPS de Engajamento em -26% (Zona Crítica): demanda por mais ações de desenvolvimento assíncronas e/ou remotas.

Percepção de impacto na carreira (eNPS 6%): potencial para fortalecer programas de desenvolvimento executivo voltados à alta e média liderança.