

PROGRAMA DE INTERCÂMBIO

# MULHERES NA LIDERANÇA

3<sup>a</sup> EDIÇÃO \* PRETÓRIA \* 2025



As narrativas internas que limitam o potencial de mulheres líderes e estratégias de  
reconstrução da autoconfiança feminina

**Ana Cristina Siqueira Novaes**

**Sandra Regina Bragança e Silva**

**Tribunal de Contas da União/Brasil**

**Brasília, 2025**

## RESUMO

O presente artigo examina as barreiras internas que limitam o potencial de mulheres em posições de liderança, conhecidas como “síndromes de gênero”, articulando sua dimensão subjetiva às estruturas institucionais que moldam comportamentos, expectativas e padrões de autoridade. Com base em literatura contemporânea sobre desigualdade de gênero, empoderamento feminino, dominação simbólica (Bourdieu (BOURDIEU, 2011)), institucionalismo discursivo (Schmidt) e instrumentos internacionais de promoção da igualdade, discute-se como tais barreiras impactam o exercício da liderança e a ocupação de espaços decisórios por mulheres. Integra-se ao debate a experiência do ProInter Mulheres na Liderança – programa internacional realizado em Pretória, África do Sul, que reuniu mulheres de 23 países – como evidência empírica de que essas barreiras transcendem culturas e refletem condicionamentos estruturais amplamente compartilhados. O artigo propõe estratégias de reconstrução da autoconfiança e consolidação de lideranças autênticas e sustentáveis, destacando o papel de redes de cooperação, políticas institucionais e mecanismos de certificação, como o Selo PNUD de Igualdade de Gênero.

**Palavras-chave:** liderança feminina; igualdade de gênero; síndromes de gênero; instituições públicas; empoderamento.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo “Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe, lacunas e oportunidades”, desenvolvido pela especialista do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) Sandra Naranjo, apresentou dados significativos acerca da representatividade feminina no setor público. A pesquisa, realizada em quinze países e distribuída em doze setores estatais, revelou que, embora as mulheres representem 52% da força de trabalho no setor público, sua presença nos níveis mais altos de tomada de decisão permanece reduzida.

De acordo com os resultados, a participação feminina é mais expressiva em áreas como Desenvolvimento Social, Educação, Saúde e Trabalho, atingindo 46% na América Latina. Contudo, em setores como Planejamento, Segurança, Relações Internacionais e Indústria, o índice cai para 38%. No Brasil, os percentuais são ainda menores, com 25,8% e 15,4%, respectivamente. Apesar desse cenário, observa-se um movimento gradual de ascensão das mulheres às estruturas de poder, seja na política, no setor privado ou na administração pública.

Após séculos relegadas à condição de subordinação, as mulheres vêm assumindo funções de liderança, gerindo equipes, recursos e projetos. Essa transição, contudo, exige a desconstrução de padrões comportamentais enraizados e a aprendizagem de práticas de gestão historicamente negadas ao gênero feminino. Nesse contexto, emergem as chamadas “síndromes de gênero”, que correspondem a narrativas e crenças limitantes internalizadas ao longo da história, comprometendo a autoconfiança e o exercício pleno da liderança.

Este artigo busca examinar essas dinâmicas de modo integrado, articulando:

- os condicionamentos internos,
- as estruturas institucionais que os produzem e reforçam,
- e experiências práticas internacionais que revelam a universalidade desses padrões.

## 2 IGUALDADE DE GÊNERO E A AGENDA 2030 DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) configuram-se como o chamado global para a erradicação da pobreza, a promoção da prosperidade e a garantia de igualdade e justiça social. O ODS 5, em especial, visa “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”, propondo ações concretas voltadas à eliminação de todas as formas de discriminação e violência de gênero, bem como à ampliação da participação feminina em espaços de decisão política e econômica. Alguns exemplos de ações propostas para o alcance deste objetivo são:

- acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
- reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
- garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;
- assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;
- realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;

- aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
- adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

A literatura demonstra que a ausência feminina em espaços de decisão não deriva apenas de discriminações explícitas, mas da combinação entre barreiras institucionais e padrões de socialização que moldam o comportamento feminino. Assim, enfrentar as “síndromes de gênero” é parte essencial da agenda de igualdade, pois o empoderamento real depende também da superação das barreiras subjetivas que impedem a plena participação das mulheres.

### 3 O DUPLO VÍNCULO E AS SÍNDROMES DE GÊNERO

A filósofa e especialista em estudos de gênero Gisèle Szczyglak denomina de “duplo vínculo” o paradoxo que evidencia o dilema enfrentado por líderes femininas que, ao adotar comportamentos assertivos e decisivos — socialmente associados ao masculino —, são muitas vezes criticadas por se distanciarem do estereótipo de docilidade e acolhimento atribuído ao feminino.

A especialista propõe substituir a expressão “liderança feminina” por “mulheres em posição de comando”, com o intuito de desvincular o exercício da autoridade de estereótipos de gênero. Segundo a autora, o cérebro feminino foi condicionado, ao longo da história, a validar a submissão, o que explica a persistência de padrões autolimitantes que dificultam o empoderamento. Essas limitações psicológicas manifestam-se nas denominadas “síndromes de gênero”, que em maior ou menor grau, traduzem o conflito entre competência e aceitação social. Szczyglak destaca as principais síndromes:

- Síndrome da Transparência: as mulheres têm o hábito de serem transparentes em excesso e compartilharem informações sobre suas vidas e ideias no trabalho com um número muito grande de pessoas, o que gera exposição excessiva de vulnerabilidades e informações.
- Síndrome de Atlas: as mulheres tendem a sobrecregarem-se emocionalmente e a desenvolverem senso de responsabilidade desmedido, considerando-se responsáveis por todos os problemas e conflitos que acontecem onde ela está.

- Síndrome de Cachinhos Dourados: as mulheres pensam não estar à altura das expectativas alheias e acham que não são suficientemente capazes de assumir determinada tarefa, cargo ou posto de comando.
- Síndrome da Impostora: as mulheres duvidam de forma permanente da própria competência, pensando que não são boas ou competentes o suficiente ou que estão “tirando o lugar” de alguém melhor do que elas.
- Síndrome da Demonstração: as mulheres têm necessidade contínua de justificar decisões, por receio excessivo de perder a credibilidade, e buscam sempre a aprovação dos outros.
- Síndrome da Menina Boazinha: as mulheres têm dificuldade em desagravar, em estabelecer limites e em dizer “não” de forma geral.
- Síndrome da Garota Legal: as mulheres querem ser sempre simpáticas e queridas, se importam demasia com a opinião alheia e querem ser aceitas.

Tais síndromes não são características individuais. São expressões subjetivas de uma estrutura de dominação simbólica (BOURDIEU, 2011) que define o que é um “líder legítimo” – frequentemente alinhado ao modelo masculino de autoridade.

#### 4 PROINTER: CONVERGÊNCIAS INTERNACIONAIS E EVIDÊNCIAS PRÁTICAS

A etapa presencial do ProInter Mulheres na Liderança, realizada em Pretória em outubro de 2025, reuniu mais de 30 mulheres de 23 países. Apesar da diversidade cultural, institucional e socioeconômica, emergiu um dado consistente: **as mulheres, em diferentes contextos, relataram barreiras subjetivas extremamente semelhantes.**

Entre os temas discutidos, destacaram-se:

- autocobrança exacerbada;
- dificuldade de autopromoção;
- medo de julgamento;
- sobrecarga emocional e sensação de responsabilidade total;
- perfeccionismo e receio de exposição.

O ProInter revelou que essas síndromes possuem **caráter transnacional**, reforçando a tese de que se trata de padrões estruturais de socialização feminina e não de características individuais ou locais.

Além disso, o programa evidenciou o papel estratégico das **redes internacionais de apoio** como mecanismos de fortalecimento e validação, permitindo que mulheres reconheçam suas experiências como compartilhadas — passo essencial para desarmar a autocritica crônica e ampliar a confiança pessoal e institucional.

## 5 COMO LIDAR COM AS SÍNDROMES DE GÊNERO E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO E RECONSTRUÇÃO DA AUTOCONFIANÇA FEMININA

Para vencer cada síndrome elencada anteriormente, Szczyglak recomenda diferentes estratégias, que consistem em ações complementares no plano individual e organizacional.

No plano individual, Szczyglak (2022) sugere o desenvolvimento da autoconsciência e da assertividade. As mulheres devem aprender a reconhecer suas competências, compreender os limites da responsabilidade pessoal e abandonar a necessidade constante de aprovação externa. A construção de uma liderança sustentável requer, portanto, autoconhecimento, coerência entre discurso e prática, leitura crítica do ambiente organizacional e fortalecimento de redes de apoio — incluindo a colaboração com homens aliados à causa da igualdade de gênero.

Além disso, o aprimoramento contínuo, o planejamento de carreira e a capacidade de projetar o futuro da organização e de si mesmas são elementos fundamentais para a consolidação de uma liderança sólida e transformadora. O empoderamento feminino não implica afastamento dos valores tradicionalmente associados à sensibilidade e empatia, mas a integração desses atributos à racionalidade e à eficiência na gestão.

De forma mais específica, Szczyglak (2022) sugere as seguintes estratégias:

- Síndrome da Transparência: as mulheres não devem compartilhar suas ideias com todos na organização, sabendo o momento certo e para quem apresentar seus *insights*.
- Síndrome de Atlas: as mulheres devem entender que não são responsáveis pelos problemas dos outros e, portanto, não precisam resolvê-los.

- Síndrome de Cachinhos Dourados: em situações de insegurança sobre determinado assunto, as mulheres devem estudar e se preparar. Se necessário, não há problema em recuar. Se há uma circunstância que causa estresse, as mulheres devem se dar o direito de descansar ou tirar férias.
- Síndrome da Impostora: se a mulher avalia que não está suficientemente preparada para alguma missão, deve cercar-se de boas pessoas e pedir ajuda.
- Síndrome da Demonstração: se não é realmente necessário, as mulheres não precisam ficar se justificando a todo momento, evitando dar explicações a todos sobre decisões tomadas.
- Síndrome da Menina Boazinha: as mulheres devem ser mais proativas, agindo primeiro, e não somente reativas. Devem saber identificar as circunstâncias em que vale a pena serem “boazinhas”, para depois receberem a sua recompensa;
- Síndrome da Garota Legal: as mulheres devem, definitivamente, abandonar o desejo de serem amadas por todos a todo tempo. Devem assumir o protagonismo de suas vidas, com autenticidade e vivendo em paz com suas decisões.

## 6 CONCLUSÃO

As barreiras internas que limitam a liderança feminina não podem ser reduzidas a fragilidades individuais. Elas são expressão de condicionamentos socioculturais e institucionais que moldam expectativas, comportamentos e percepções sobre autoridade. As “síndromes de gênero” traduzem esse processo, operando como mecanismos de autocontenção incorporados ao longo da vida.

Superá-las implica promover transformação simultânea nos planos pessoal e organizacional. No plano individual, envolve autoconhecimento, assertividade, comunicação estratégica e consciência de valor profissional. No plano institucional, requer ambientes capazes de reconhecer estilos plurais de liderança, políticas de equidade e mecanismos de certificação e aprendizagem contínua.

A experiência do ProInter Mulheres demonstra que essas barreiras não são locais: têm caráter global. Mulheres de culturas distintas relataram desafios semelhantes, revelando que as

síndromes de gênero são resultado de padrões estruturais compartilhados. Essa convergência reforça a importância de redes internacionais de cooperação, que ampliam a consciência crítica, fortalecem a confiança e potencializam a atuação coletiva.

Investir na liderança feminina não é apenas ampliar a presença de mulheres, mas **redefinir o próprio conceito de liderança**, incorporando empatia, colaboração, inteligência emocional, coerência e autenticidade. Trata-se de transformação que beneficia não apenas mulheres, mas instituições e sociedades, promovendo decisões mais inclusivas, inovadoras e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2022.
- BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Edições 70, 2011.
- FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, v. 1, n. 2, p. 152–178, [s.d.].
- NARANJO, Sandra. Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, 2023.
- ONU BRASIL. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Igualdade de gênero. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- RABELLO, L.; STOCKER, L. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. Brasília: Escola Superior da AGU, v. 16, n. 2, out. 2024.
- SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. Revista Uniaraguaia, v. 14, n. 2, p. 91–102, 2009.
- SZCZYGLAK, Gisèle. Subversivas: a arte sutil de nunca fazer o que esperam de nós. Tradução de Karina Jannini. São Paulo: Cultrix, 2022.
- SZCZYGLAK, Gisèle. Subversivas: a arte sutil de nunca fazer o que esperam de nós. Tradução de Karina Jannini. São Paulo: Cultrix, 2022.