Quarta-Feira, 18 de Novembro de 2026

O duplo padrão na gestão pública

Na arquitetura da administração pública moderna, o debate sobre a paridade de gênero nos postos de comando frequentemente esbarra no glass ceiling — as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das servidoras públicas de carreira.

Contudo, para além dos gargalos institucionais de acesso aos cargos comissionados de alta direção e secretarias adjuntas, existe um mecanismo sutil e profundamente arraigado na cultura organizacional que perpetua essa disparidade: o fenômeno do duplo padrão (double bind). Trata-se de uma armadilha comportamental em que a servidora é submetida a critérios de avaliação contraditórios, onde qualquer postura adotada é passível de rotulação negativa.

Em primeiro lugar, a régua dupla manifesta-se no julgamento sobre a imagem e a presença institucional. A vaidade e o apuro estético frequentemente geram o viés inconsciente de que a servidora é "sexy ou bonita demais para o cargo", levantando suspeitas infundadas sobre sua capacidade intelectual ou atribuindo sua ascensão a favoritismos — como se a imagem de uma mulher pudesse diminuir a responsabilidade do cargo. No extremo oposto, a ausência de vaidade nos padrões tradicionais é lida como "falta de postura executiva" ou "desleixo".

Em seguida, o julgamento desloca-se para a gestão das emoções e do tom de comando. Se a gestora atua com afeto, empatia e escuta ativa, é frequentemente estigmatizada como "muito mãezona", sendo-lhe atribuída a suposta "falta de pulso firme" para a tomada de decisões duras ou cortes estratégicos.

Por outro lado, se adota a firmeza, a assertividade e a cobrança objetiva por metas — atributos celebrados como sinais de liderança em gestores homens —, passa a ser rotulada como "muito dura", "histérica" ou "desprovida de inteligência emocional".

Por fim, a armadilha alcança a dedicação e o planejamento da rotina de trabalho. A mulher focada no cumprimento rigoroso de metas e resultados é por vezes rotulada como "fria ou obstinada demais", enquanto aquela que estabelece limites funcionais saudáveis ou defende a organização de horários é precocemente julgada como alguém "sem disponibilidade de tempo" para viagens de trabalho, plantões ou para a carga intensa da alta administração. Em termos práticos: na dinâmica dos rótulos subjetivos, a mulher em posição de liderança nunca se enquadra.

No setor público mato-grossense, pautado por metas de eficiência, governança e responsabilidade fiscal, a manutenção de avaliações baseadas nesses estereótipos representa um duplo prejuízo. Primeiro, fere a justiça institucional ao desqualificar servidoras altamente capacitadas com base em percepções pessoais. Segundo, compromete a eficiência do Estado, que deixa de aproveitar plenamente o capital intelectual e a diversidade cognitiva no seu núcleo decisório.

Para neutralizar a armadilha do duplo padrão e garantir que o mérito prevaleça na gestão pública de Mato Grosso, é indispensável adotar medidas concretas de gestão de pessoas:

- Substituição da Subjetividade por Indicadores de Desempenho: As nomeações e avaliações funcionais para posições de chefia e direção devem ser pautadas por critérios técnicos mensuráveis e entregas de metas institucionais, eliminando o espaço para impressões de cunho pessoal ou comportamental.

- Capacitação em Vieses Inconscientes na Alta Gestão: Promover programas institucionais de conscientização para gestores e secretários estaduais sobre como estereótipos de gênero distorcem a percepção de autoridade e liderança.

- Trilhas Objetivas de Desenvolvimento de Lideranças: Estruturar programas permanentes de mentoria e acompanhamento funcional dentro do Poder Executivo, permitindo que servidoras tracem suas trajetórias com base em competências técnicas e resultados concretos.

- Superar o duplo padrão não é uma pauta de concessão, mas um compromisso técnico com a maturidade institucional do Estado. Quando a gestão pública substitui os rótulos subjetivos pelo rigor da avaliação por resultados, Mato Grosso dá um passo decisivo para consolidar uma administração pública verdadeiramente moderna, justa e eficiente.

Flavia Silva de Oliveira é advogada pós-graduada em Direito Constitucional, Direito Administrativo