

## BATE-PAPO

com Jana Libman

Líder Carioca da

COMLURB



*Lembro como se fosse hoje. O dia nublado de repente se encheu de luz quando entrei na sala de aula no primeiro dia do curso. Era um sonho realizado fazer parte de uma turma de líderes femininas de diferentes segmentos de governo.*

### PARA VOCÊ, O QUE É LIDERANÇA FEMININA E QUAL A IMPORTÂNCIA DESSA TEMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

As mulheres sempre foram protagonistas da própria história, ainda que tenham sido excluídas por muito tempo do processo de contar essa mesma história, deixando de participar mais ativamente da construção simbólica das sociedades em que viviam. Transferir esse protagonismo do espaço privado para o público rompe a máxima do senso comum de que “o mundo da mulher é a casa e a casa do homem é o mundo”. Ao questionarem essa lógica, as mulheres começam a quebrar os rígidos papéis de gênero, tão limitadores do movimento, da expansão cognitiva e da criatividade humanas. Rigidez não é sinônimo de força, e por isso as mulheres, que tanto tiveram que se adaptar ao longo da história, que enfrentaram e ainda enfrentam diferentes tipos de antagonismo e preconceitos nas suas trajetórias, podem usar competências como flexibilidade, colaboração e visão sistêmica para investirem nas redes colaborativas, tão importantes para agilizar as respostas no setor público.

Como agente pública, e mantendo a coerência com a minha trajetória, espero poder contribuir para um mundo cada vez mais igualitário, onde a criatividade e a inovação são fundamentais para vencer resistências, ampliar a compreensão sobre a importância da diversidade e da inclusão, gerar o inconformismo proativo para manter o foco no propósito e contribuir para a transformação da sociedade como um todo.

# CONTE-NOS UM POUCO SOBRE VOCÊ E SOBRE SUA TRAJETÓRIA

A vida é feita de momentos, de memórias. As pequenas ações do dia a dia vão tecendo o fio condutor da nossa existência, nos reconfigurando enquanto pessoas, fortalecendo as nossas singularidades e trazendo à luz todo o potencial que está dentro de nós.

Vou focar em dois momentos marcantes da minha vida, momentos de encontro com pessoas que tive a honra de conhecer e de interagir no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e do serviço público do Brasil. Tudo começou em 2017: a minha carreira tomou um novo rumo quando passei no processo seletivo para o Programa Líderes Cariocas (PLC), que tem como objetivo selecionar servidores com perfil e ambição positiva de liderança.

Ao longo da minha trajetória como empregada de Empresa Pública, atuando muitos anos em cargos de chefia, sempre observei a assimetria de gênero nos cargos de liderança, ainda que muitas mulheres estivessem plenamente capacitadas para ocupar cargos de média e alta gestão. A partir desse olhar inconformado, em 2018 apliquei e fui selecionada para integrar o Women's Leadership Network, Programa de Liderança Feminina promovido pelo Global Center Rio de Janeiro da Universidade de Columbia, que reuniu mulheres do setor público de todo o Brasil. O Programa está alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), especialmente com o ODS5, que trata da Igualdade de Gênero.

Lembro como se fosse hoje. O dia nublado de repente se encheu de luz quando entrei na sala de aula no primeiro dia do curso. Era um sonho realizado fazer parte de uma turma de líderes femininas de diferentes segmentos de governo. Em cada rosto, em cada olhar eu via muita esperança, energia, força e protagonismo. Mulheres tão diferentes, de todo o Brasil, unidas por um objetivo comum: se dedicarem de corpo e alma ao programa que aderiram, formar uma rede forte de mulheres líderes do setor público no Brasil e contribuir para a construção de um mundo melhor. Com uma formação de um ano, que incluiu a imersão de uma semana no campus de Columbia em New York, desde 2018 o Programa vem capacitando mulheres do setor público na área de liderança, algo inédito e inovador, e ao mesmo tempo bastante alinhado com os anseios das mulheres no contexto do mundo atual.

## QUEM SÃO AS PRINCIPAIS FIGURAS DE LIDERANÇA FEMININA QUE TE INSPIRARAM NA SUA CARREIRA?

Minha mãe, Helena, sempre foi meu exemplo de força, resiliência e amor à vida. Com sua alegria, entusiasmo e vontade de viver, superou momentos difíceis com muita determinação e teve a coragem de escrever e reescrever a sua trajetória, com muito protagonismo, trabalho, dedicação e bom humor.

Todas as mulheres do *Women's Leadership Network*, que todos os dias me inspiram com suas trajetórias, talentos, determinação e amor ao trabalho.

## VOCÊ ACREDITA QUE SEU OLHAR SOBRE A QUESTÃO DA LIDERANÇA FEMININA MUDOU APÓS CONHECER MAIS ACERCA DO TEMA?

Com certeza! Principalmente no que diz respeito aos obstáculos que temos que enfrentar todos os dias, num contexto onde o machismo estrutural e o preconceito contra as mulheres estão profundamente entranhados nas relações de trabalho, ainda muito verticalizadas e hierarquizadas, a partir de valores predominantemente patriarcais e androcêntricos. Ainda que tenhamos um íngreme caminho pela frente, felizmente várias iniciativas voltadas para o desenvolvimento profissional, inserção do mercado de trabalho e liderança feminina estão cada vez mais disponíveis para as mulheres que querem se desenvolver profissionalmente. Aos poucos vamos vencendo as inúmeras dificuldades que impedem a nossa ascensão profissional. Hoje entendemos, nomeamos e combatemos as pequenas violências cotidianas que, infringidas com frequência, drenam as nossas energias e os nossos esforços de desenvolvimento profissional.



**TAMBÉM NOS ORGANIZAMOS EM REDES FEMININAS E BUSCAMOS CADA VEZ MAIS O AUTOCONHECIMENTO PARA CRIARMOS UM ESTILO DE LIDERANÇA PRÓPRIO, MAIS SISTÊMICO, COLABORATIVO E INCLUSIVO, QUE POSSA INSPIRAR OUTRAS MULHERES NO INÍCIO DE CARREIRA.**

## QUE CONSELHOS VOCÊ DARIA PARA AS MULHERES QUE ALMEJAM ASSUMIR UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA?

Na verdade, gostaria de deixar algumas dicas, que podem ser úteis para as mulheres que pretendem trilhar o caminho da liderança:

- Procurem identificar e reconhecer suas singularidades e forças pessoais, o que fazem bem, o que as fortalece. Isso é um passo importante, pois toda estratégia baseada nas forças pessoais faz a trajetória fluir melhor, especialmente nos momentos mais desafiadores
- Também é importante identificar áreas onde ainda há oportunidade de desenvolvimento para, o quanto antes, investir em aprimoramento e capacitação, se necessário
- Invistam no desenvolvimento de técnicas de comunicação, para sentirem-se mais confiantes nas interações cotidianas, transitando confortavelmente entre a assertividade e a empatia
- Para as que já são gestoras, deleguem mais, para que haja mais tempo para se dedicarem aos relacionamentos, base de qualquer processo de liderança

# QUE CONSELHOS VOCÊ DARIA PARA AS MULHERES QUE ALMEJAM ASSUMIR UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA?

- Fortaleçam o network e a formação de redes profissionais, que servirão de apoio e suporte nos diferentes momentos das suas carreiras
- Procurem ler sobre a trajetória de mulheres líderes e procurem identificar o que funcionou bem e o que não funcionou tão bem assim. Acreditem, todas temos dificuldades!
- Quando chegarem ao topo, alavanquem outras mulheres, convide-as para fazerem parte das decisões! Em sentido figurado, precisamos escrever os roteiros, ocupar os palcos, criar os cenários e encenar a nossa história! Somos muitas vozes, é preciso que elas ecoem e que o mundo nos conheça.
- Procurem estudar, se aprimorar, mas ao mesmo tempo, façam acontecer! Teoria sem prática pode até ser prazeroso, mas é preciso colocar para fora todo o aprendizado, a serviço do mundo.
- Desafiem-se, ajustando-se ao nível das suas capacidades, colocando sempre um novo patamar a alcançar.
- Procurem se livrar de qualquer vestígio da Síndrome da Impostora! Pense: nunca estaremos prontas, o aprendizado é eterno. O feito é melhor que o perfeito não feito. Segundo Sheryl Sandberg, “As mulheres precisam parar de pensar “Não estou preparada para fazer isso” e passar a pensar “Quero fazer isso – e vou aprender fazendo”.
- Tenham metas claras e objetivas, identifiquem propósito pessoal, procurem deixar um legado positivo em tudo o que fizerem.
- Lembrem-se que o propósito pode ser atingido de diversas formas, mas dificilmente ele é atingido de forma solitária. Deixem que o brilho pessoal venha à tona para iluminar o caminho de outras pessoas.
- Engajem os homens que podem ajudá-la, encontrem mentores, conversem com quem trilhou o caminho antes de vocês. Igualdade traz implícita a ideia de ganha-ganha
- Se tiverem oportunidade, façam um processo de coaching, para ajudar no desenvolvimento de competências específicas que podem alavancar o caminho rumo à liderança.
- Por fim, insistam, insistam, insistam! Nem sempre as mudanças acontecem de imediato, existem ambientes mais receptivos e outros mais resistentes à mudanças. É preciso muito trabalho, conversa, esclarecimento, um claro posicionamento pessoal mas, principalmente, determinação para continuar. Lembrem-se das mulheres que vieram antes de vocês, que incansavelmente trabalharam para que tivéssemos mais oportunidades e espaço social. Perguntem-se: o que posso fazer, que está ao meu alcance, para deixar o mundo ainda mais acolhedor e receptivo para as mulheres que estão por vir?