SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA IGUALDADE DE GÊNERO: CAMINHOS PERCORRIDOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL PARA AGENDA 2030

ANA PAULA ALVES SANTANA[*]
ISABELLA SANT'ANNA OLIVEIRA[**]
JUSSARA MARIA MORENA JACINTHO[***]

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública brasileira para alcançar a igualdade de gênero, com foco na meta 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se a metodologia de revisão sistemática da literatura, fundamentada em uma abordagem qualitativa e baseada na análise de conteúdo descritiva de artigos acadêmicos publicados no período de 2014 a 2024. Os resultados evidenciaram avanços pontuais, como a criação de órgãos especializados e a promulgação de legislações voltadas à equidade de gênero, mas também destacaram desafios, como barreiras culturais, desigualdades salariais e a sub-representação feminina em espaços de poder. A pesquisa conclui que ainda é necessário se avançar na pesquisa dessa temática, pois existe uma carência de publicações sobre o objeto estudado, o que pode indicar falta de efetiva implementação de políticas públicas de igualdade de gênero.

Palavras-Chave: objetivos de desenvolvimento sustentável; igualdade de gênero; políticas públicas; administração pública.

PUBLIC POLICIES FOR GENDER EQUALITY: PATHS TAKEN IN PUBLIC ADMINISTRATION IN BRAZIL TOWARDS THE 2030 AGENDA

ABSTRACT

This research aimed to identify which public policies have been adopted in Brazilian Public Administration to achieve gender equality, focusing on target 5.5 of the Sustainable Development Goals (SDGs). To achieve the proposed objectives, the study employed a systematic literature review methodology, grounded in a qualitative approach and based on a descriptive content analysis of academic articles published between 2014 and 2024. The results revealed specific advances, such as the creation of specialized agencies and the enactment of legislation aimed at gender equity, but also highlighted challenges, including cultural barriers, wage inequalities, and the underrepresentation of women in positions of power. The research concludes that further investigation on this topic is necessary, as there is a scarcity of publications on the subject, which may indicate a lack of effective implementation of gender equality public policies.

Keywords: sustainable development goals; gender equality; public policies; public administration.

Recebido em: 13-02-2025 Aceito em: 27-03-2025

1 INTRODUÇÃO

Perante o artigo 5° da Constituição Federal Brasileira, que constitui o alicerce normativo para a formulação de políticas públicas no país, é assegurada a igualdade de todos perante a lei, sem discriminações de qualquer natureza. O inciso I explicita a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres nos termos da própria Constituição. Esta mesma igualdade, já está preconizada no artigo 3° do mesmo diploma legal, que estabelece como objetivos fundamentais do Estado brasileiro a promoção do bem de todos, sem preconceitos, dentre eles o de gênero (Brasil, 1988).

Esse preceito é corroborado através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos em setembro de 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU) baseados nos principais desafios mundiais, para serem implementados plenamente em 15 anos - Agenda 2030. São 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com 169 metas associadas, relacionados às grandes áreas: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (ONU, 2015).

[*] Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP). E-mail: anapaula.santana@academico.ufs.br
[**] Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP).
[***] Pós-Doutora pela Universidade de Coimbra, Portugal.

Dentre eles, foi estabelecido o ODS n° 5 - alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, desdobrado em nove metas, dentre elas: 5.5 - 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. Evidencia-se que a efetivação da igualdade de gênero contribui essencialmente para o progresso em todos os outros objetivos e metas (ONU, 2015).

A relação intrínseca entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as responsabilidades estatais evidencia o papel central das políticas públicas na promoção da igualdade de gênero. Políticas públicas são respostas para problemas percebidos, onde há a centralidade do Estado em promover a implementar estas políticas, buscando atender as demandas sociais (Secchi, 2014), inclusive as que mitiguem os problemas de gênero. Tendo a Administração Pública, com seu conjunto de agentes, órgãos e entidades, como responsável por transformar tais compromissos em ações efetivas, busca-se investigar de que forma estão ocorrendo essas ações.

Neste contexto, este artigo visa responder à seguinte questão-problema: Quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública no Brasil para colocar em prática o ODS n° 5, mais especificamente relacionado ao atingimento da meta 5.5 - 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?

Esta pesquisa tem por objetivo, através da realização de uma revisão sistemática da literatura, com a adoção de uma abordagem qualitativa processada através de uma análise de conteúdo de natureza descritiva, identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública no Brasil para garantir o atingimento da meta 5.5.

O estudo do tema se torna relevante pelo fato de ainda se observar grandes disparidades entre homens e mulheres. De acordo com o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (Raseam), elaborado pelo Ministério das Mulheres, a presença de mulheres nos espaços de poder e decisão ainda é bem menor em relação aos espaços ocupados por homens (Brasil, 2024). Dados do último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) corroboram com essa informação. Na mostra sobre a participação feminina nos cargos ministeriais, a estatística revela que apenas 23,7% do total é composto por mulheres. Analisando a base sobre candidatos eleitos para a Câmara dos Deputados, o percentual feminino chega a apenas 17,7% demonstrando uma sub-representação nessa categoria (IBGE, 2023).

Com base nesse cenário, este artigo busca contribuir para a análise crítica da temática. Para tanto, sua estrutura foi organizada de forma a oferecer uma abordagem teórica e metodológica robusta, bem como uma análise detalhada. Após a presente introdução, a segunda seção traz a fundamentação teórica abrangendo a temática da liderança feminina e as ações afirmativas para mulheres no espaço público; a terceira apresenta os procedimentos metodológicos utilizados; a quarta parte traz a análise e discussão dos resultados; na quinta parte apresentam-se as conclusões e as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Presença feminina no mercado de trabalho

As transformações provocadas pela primeira onda do feminismo, trouxeram para as mulheres um novo cenário incluindo garantias antes inexistentes, como o direito ao voto e à propriedade, ingresso em instituições de ensino e, também, o direito à separação, alicerçando um caminho favorável para o acesso ao mercado de trabalho, com recebimento de remuneração, o que proporcionou o primeiro passo para a independência das mulheres (Biroli, 2016).

No Brasil, foi apenas por volta de 1920 que mulheres começaram a conquistar cargos públicos de alto escalão. Em alguns casos, esse acesso à Administração Pública ocorreu por meio de concursos abertos, nos quais as mulheres puderam se candidatar após obterem esse direito na justiça. Contudo, em 1937 um golpe resultou na exclusão das mulheres da diplomacia e de outros postos governamentais, dos quais tinham sido recentemente admitidas (Hahner, 1981).

Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2022 o Brasil contava com cerca de 47,9 milhões mulheres ocupando postos no mercado de trabalho, desse total 195 mil são mulheres trabalhando no setor público com carteira de trabalho, 639 mil no setor público sem carteira de trabalho e ainda cerca de 1,3 milhões de servidoras militares ou estatutárias (DIEESE, 2023). Levando em consideração a ocupação de cargos de alta liderança em órgãos do Poder Executivo, é notável que a presença feminina ainda é tímida nesses postos de trabalho, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2023).

Durante alguns anos no Brasil, o trabalho destinado às mulheres foi reduzido a tarefas não remuneradas dentro do lar, isso provocou um movimento lento, mas gradual, de inserção de boa parte desse público no mercado de trabalho. Essas características podem ser identificadas como os principais fatores que

levaram as mulheres a setores considerados como femininos, que são os de alimentação, educação, saúde humana, serviços sociais e serviços domésticos. Ou seja, nesse ínterim foram negados às mulheres os papéis de liderança e chefia no mercado de trabalho (Oliveira, 2021).

Conforme a sociedade passou a manifestar uma preocupação com a importância da subjetividade humana baseados na vontade de inovação e criatividade, no processo produtivo, começam a aparecer discussões sobre um estilo "feminino de liderança". Na prática, porém, esse não é um trabalho simples para a gestora que precisa quebrar padrões preestabelecidos para conseguir implementar um estilo próprio de liderança. O gênero feminino frequentemente precisa eliminar preconceitos, estereótipos de gênero e fazer alterações nas formas de agir e de avaliação das organizações (Miltersteiner, 2020).

Toda essa problemática se apoia no chamado teto de vidro, fenômeno explicado por Ryan e Haslam (2007) que consiste em mulheres que encontram obstáculos invisíveis que limitam suas oportunidades de ascensão a posições de poder nas empresas em geral. No Brasil a ocorrência do teto de vidro reflete as barreiras culturais que dificultam o acesso das mulheres aos níveis mais altos nas organizações, apesar das melhorias recorrentes e qualificação profissional adequada (Mendes, Almeida, 2022).

2.2 A igualdade de gênero e os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil

As políticas sociais têm evoluído constantemente ao longo dos anos. Esse processo tende a criar sistemas de proteção e promoção social com maior abrangência, dependendo do país e da vontade de desenvolvimento associada a tais políticas. Esses sistemas visam alinhar-se aos direitos sociais para minimizar as vulnerabilidades e necessidades que afetam grupos populacionais específicos (Manzano *et al.*, 2023).

Para Miltersteiner (2020) a pouca assertividade é uma marca aparente na regulamentação e condução de políticas sociais brasileira relacionadas a paridade de gênero no ambiente organizacional, o que explica o fenômeno que acontece nas empresas em que se limitam a adotar iniciativas para obedecer ao número de vagas estabelecido pela legislação, por exemplo. Essas práticas de gestão ainda não garantem que a pluralidade e diversidade do grupo de trabalhadores será totalmente aceita ou que elas serão incorporadas como compromisso social.

Nesse bojo, a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou o documento "Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável", que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Essa agenda global visa concretizar de forma universal os direitos humanos, a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. O Brasil, como signatário, se comprometeu a implementar essas diretrizes em âmbito nacional (ONU, 2015).

Figura 01 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Agenda 2030 (2024)

A efetivação da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas dará uma contribuição essencial para o progresso em todos ODS e metas, visto que elas representam metade da humanidade e continuam com seus plenos direitos humanos e oportunidades negados. Para tanto, é considerada crucial a integração sistemática da perspectiva de gênero na implementação da Agenda 2030 (ONU, 2015). A ONU Mulheres criou o Movimento *HeforShe*, que se define como "um esforço global para envolver homens e meninos

na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial, e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade" (ONU Mulheres, 2017, p. 1).

No contexto brasileiro, foi criada a Comissão Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Secretaria de Governo da Presidência da República, para contribuir com a internalização da Agenda 2030 no país, estimular a sua implementação em todas as esferas de governo e junto à sociedade civil, além de acompanhar, difundir e dar transparência às ações realizadas para o alcance dos ODS e suas metas (Brasil, 2023a). Através do IPEA, que tem função de assessoramento técnico junto à Comissão, foi executado o processo de adequação das metas globais à realidade brasileira, reforçando o compromisso nacional no cumprimento destes Objetivos (IPEA, 2019).

2.3 Ações afirmativas para mulheres no espaço público brasileiro

As práticas voltadas à valorização da paridade de gênero estão baseadas em um sistema complexo, conforme argumenta Teixeira (2015), que liga variáveis sociais, econômicas e culturais, essas ações afirmativas foram posteriormente identificadas como metas para que as mulheres sejam inseridas no mercado de trabalho se baseiam em treinamento permanente levando a uma ascensão gradativa no quadro funcional das empresas.

Dito isso, é compreensível que para colocar em prática políticas para igualdade de gênero no Brasil, seria necessário a guarita de um órgão para centralizar as políticas públicas voltadas para esse objeto. Assim, constata-se um avanço significativo a criação do Ministério das Mulheres, que tem como premissas a formulação, coordenação e execução de políticas e diretrizes de garantia dos direitos das mulheres, elaboração e implementação de campanhas educativas e antidiscriminatórias de abrangência nacional, acompanhamento da implementação da legislação sobre ações afirmativas entre outras competências (Brasil, 2024).

Nesse contexto, salienta-se também o advento da Lei nº 14.611/2023 que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, entre mulheres e homens, para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função (Brasil, 2023c). Esta lei busca construir um panorama novo em relação ao trabalho feminino, já que impõe iniciativas de capacitação e determina que o Poder Público crie um canal para informar as mulheres sobre o mercado de trabalho. Ações como essas tentam transpor as barreiras arraigadas na sociedade brasileira como o estereótipo de gênero, a discriminação e o preconceito na esfera do trabalho (Lima; Filho 2023).

Além das iniciativas mencionadas, o Governo Federal lançou, em novembro de 2023, o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA), no âmbito da Administração Pública Federal, a ser implementado por meio de plano de ação, com a finalidade de promover direitos e a equiparação de oportunidades, inclusive às mulheres, por meio de políticas públicas de ações afirmativas. Tal programa abrange aspectos como gestão de pessoas, procedimentos de compras e contratações e participação social (Brasil, 2023b).

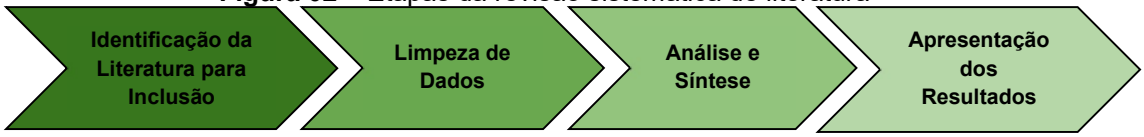
Outro avanço significativo na promoção da equidade foi a introdução do selo de reconhecimento para organizações que alcançam o ODS relacionado à igualdade de gênero, pois não apenas destaca as empresas e instituições comprometidas com a causa, mas também incentiva outras a adotarem práticas inclusivas e justas (ONU, 2021).

Todas as iniciativas mencionadas têm como objetivo garantir a integração transversal, interseccional e intersetorial nas políticas públicas, buscando promover a equidade de gênero no Brasil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi elaborada a partir de uma revisão sistemática de literatura. De acordo com Linnenluecke, Marrone e Singh (2020), os pesquisadores buscam, através da revisão de literatura, conhecer as evidências disponíveis a respeito do tema, para então fazer as avaliações e fazer direcionamentos para pesquisas futuras. De acordo com os autores, a revisão sistemática de literatura deve ser conduzida em conformidade com etapas metodológicas definidas, de modo a garantir que o processo seja replicável e transparente, características essenciais para sua validação científica, conforme ilustrado na Figura 02:

Figura 02 – Etapas da revisão sistemática de literatura



Fonte: Elaborado pelas autoras adaptado de Linnenluecke; Marrone; Singh (2020)

Adotou-se uma abordagem centrada no tema, visto que a pesquisa é orientada através das

contribuições de publicações anteriores (Linnenluecke; Marrone; Singh, 2020), com a finalidade de aprofundar a compreensão do objeto de estudo. Especificamente, a pesquisa busca identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública no Brasil para garantir o atingimento da meta 5.5 no contexto de suas organizações.

A revisão sistemática de literatura tem a finalidade de ratificar a efetividade de uma intervenção, frequentemente fundamentada em estudos experimentais. Esse método é projetado para responder a questões específicas, seguindo uma sequência estruturada de etapas pré-definidas, com técnicas padronizadas e reprodutíveis (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

Para elaborar esta revisão sistemática, foi realizada uma busca de trabalhos acadêmicos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a maior base de dados nacional. O portal conta com mais de 49 mil periódicos e 455 bases de dados de conteúdos diversos, além de oferecer fácil acesso. Houve um recorte temporal na busca, abrangendo o período de 2014 a 2024, devido à emergência da temática de gênero na sociedade contemporânea. Esse período também contempla as discussões pós-estabelecimento dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, atendendo melhor à necessidade de investigar as abordagens mais atuais sobre o tema.

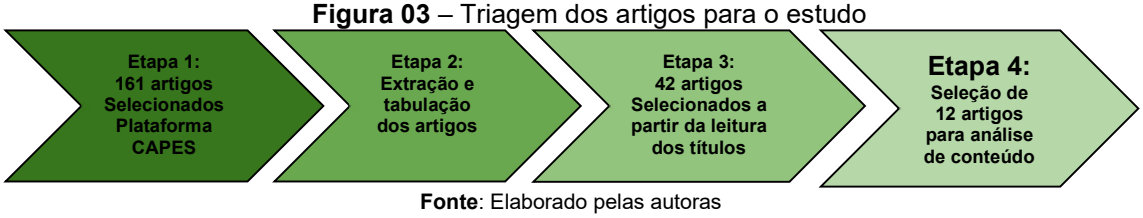
Na base de dados da CAPES, a pesquisa foi realizada utilizando a busca avançada com filtros que facilitaram o processo. Com base no referencial teórico, foram estabelecidas as palavras chaves mais adequadas para as buscas, com a temática de políticas públicas para mulheres na Administração Pública. Para a pesquisa utilizou-se os seguintes descritores e booleanos: “mulhe*” AND "administração pública" OR "políticas públicas". Para refinar a busca, selecionamos apenas artigos, excluindo livros, capítulos de livros e dissertações, assim como houve a exclusão de trabalhos fora do período de publicação entre 2014 a 2024. Utilizou-se ainda o filtro de artigos revisados por pares e restrição às publicações aos idiomas português, inglês e espanhol, para então elaborar a revisão sistemática seguindo quatro etapas, conforme descrito a seguir.

Na primeira etapa, foram pesquisados artigos na plataforma CAPES, utilizando a *query* descrita anteriormente, resultando na seleção de 161 artigos. Na segunda etapa, foram extraídos o título, a autoria, periódico de publicação, o ano de publicação e o resumo destes 161 artigos, utilizando o *software JabRef* e posteriormente tabulados para análise das informações. Na terceira etapa, a partir da leitura dos títulos, os trabalhos duplicados e os que não abordavam a temática foram excluídos, restando 42 artigos.

Na quarta etapa, realizou-se a análise dos resumos dos 42 artigos selecionados, para avaliar a relevância e pertinência dos conteúdos abordados em relação à temática central deste estudo. Tais trabalhos foram submetidos à leitura e interpretação detalhadas, com o objetivo de identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública no Brasil para assegurar a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança, conforme a meta 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa seleção foi realizada com base na leitura criteriosa dos resumos e introduções, bem como na identificação de palavras-chave.

Como resultado, verificou-se que 12 artigos abordam diretamente a temática central deste estudo, sendo incluídos na análise final. Os demais artigos, por não apresentarem conexão direta com o objeto de pesquisa de forma a contribuir para as conclusões pretendidas, foram excluídos. Contudo, esses trabalhos podem fornecer subsídios valiosos para investigações futuras ou para a formulação de propostas em outras revisões sistemáticas.

Figura 03 – Triagem dos artigos para o estudo



Fonte: Elaborado pelas autoras

A análise dos artigos selecionados será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo com enfoque descritivo. Conforme destacado por Colbari (2014), esta constitui um conjunto de técnicas de análise ao gosto de diferentes opções teóricas, mas afinada com a natureza do problema de pesquisa e com a criatividade do investigador.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os 12 artigos selecionados, foram categorizados em quatro grupos, conforme disposto no Quadro 01: 1-Gestão Pública e Gênero; 2-Impacto da Desigualdade de Gênero na Administração Pública; 3-Liderança Feminina na Administração Pública e; 4-Política e Participação Feminina. Essa categorização foi estabelecida

com base nas principais abordagens temáticas e contribuições teóricas identificadas nos artigos selecionados, permitindo uma análise mais estruturada das diferentes dimensões relacionadas à meta 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

As categorias 1 e 2 englobam estudos que abordam a questão de gênero na Administração Pública, organizados com base nas conclusões apresentadas em cada pesquisa. Na primeira categoria foram elencados os artigos cujo foco principal recai sobre as medidas pretendidas pela gestão pública. Já na segunda categoria foram agrupados trabalhos que a parte fulcral fosse a desigualdade de gênero.

Três estudos foram alocados na categoria 3-Liderança Feminina na Administração Pública, uma vez que apresentam conclusões convergentes. Os autores discorrem sobre a necessidade de fomento das atividades praticadas pelas mulheres na gestão pública, sendo eles os de Souza e Silva (2024); Fragoso (2018); Miltersteiner *et al.* (2020).

Na categoria 4-Política e Participação Feminina, os estudos analisados apontam a necessidade de políticas públicas e iniciativas específicas para ampliar a presença feminina no cenário político.

Quadro 01 – Categorização dos artigos analisados

CATEGORIAS	TÍTULO	AUTORES
Gestão Pública e Gênero	Estratégia como prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis.	Brandt, Lavarda e Leal Lozano (2016)
	Para além dos estereótipos: os sentidos do trabalho para mulheres da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.	Sá, Lemos e Oliveira (2022)
	O direito das mulheres na ordem jurídica global diante da violação do princípio da eficiência da Administração Pública.	Silva (2022)
Impacto da Desigualdade de Gênero na Administração Pública	Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal?	Viana e Tokarski (2020)
	O hiato salarial entre homens e mulheres na Administração Pública Brasileira.	Vieira e Ceretta (2022)
	Valores relativos ao trabalho em uma instituição pública de ensino superior.	Campos *et a*l. (2017)
	Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva.	Mota-Santos *et al*. (2019)
Liderança Feminina	Os efeitos da liderança feminina na Administração Pública, no Tribunal de Contas de Alagoas.	Fragoso (2018)
	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na Administração Pública.	Miltersteiner *et al.* (2020)
	Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil	Souza e Silva (2024)
Política e Participação Feminina	A participação da mulher “pública” no desenvolvimento do Paraná: mito ou verdade?	Azevedo, Stoltz e Haracemiv (2018)
	Difusão dos Organismos de Políticas para Mulheres nos governos municipais: análise dos determinantes da política (1998-2014)	Coêlho e Costa (2020)

Fonte: Elaborado pelas autoras

4.1 Gestão pública e gênero

Os artigos incluídos na categoria Gestão Pública e Gênero trazem um panorama sobre o desenvolvimento de ações ou políticas públicas, ao demonstrarem um compromisso ativo, ainda que discreto, em promover a equidade de gênero, combater a violência contra as mulheres e criar oportunidades para o empoderamento feminino.

Toda essa questão sobre a tentativa de igualdade de gênero na perspectiva da gestão pública perpassa pelas lacunas legislativas ainda presentes no Brasil. Para Silva (2022) O feminismo tem promovido a visibilidade dessas questões, destacando a importância de reconhecer e enfrentar as desigualdades estruturais que perpetuam a violência contra as mulheres. Além disso, o movimento feminista tem pressionado por mudanças nas leis e implantação de políticas públicas que visem proteger as vítimas, punir os agressores e prevenir novos casos de violência. O autor cita a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/06), a ratificação da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, assim como a adesão da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, como exemplos

que mostram o compromisso do Brasil com a proteção dos direitos da mulher através da implantação de políticas públicas. Porém essas políticas destacadas, não se relacionam com a meta 5.5 da ODS.

Brandt, Lavarda e Leal Lozano (2016) analisam as práticas e iniciativas de políticas públicas desenvolvidas sob a ótica da perspectiva de gênero, direcionadas à redução das disparidades entre homens e mulheres no contexto do município de Florianópolis. Uma das iniciativas foi a criação da Coordenadoria Municipal de Políticas Públicas para as Mulheres (CMPPM), órgão responsável pelo desenvolvimento de políticas públicas, programas, projetos e ações nas áreas de saúde, emprego, salário, educação, comunicação e participação política das mulheres. Apesar de citar a criação do órgão, não menciona políticas específicas voltadas para a participação das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança.

A pesquisa de Sá, Lemos e Oliveira (2022) aborda um aspecto específico da Administração Pública, a área de Segurança Pública, setor que historicamente é mais ocupado por homens. Nessa linha buscou-se analisar os principais desafios enfrentados por mulheres policiais em uma ocupação predominantemente masculina. Segundo as autoras, as mulheres que ocupam cargos na polícia militar enfrentam uma série de desafios relacionados às desigualdades de gênero, incluindo a hostilidade dos policiais masculinos, discriminação, piadas sexistas e inferiorização das profissionais mulheres, além do assédio sexual. Entre as sugestões propostas para melhorar o ambiente de trabalho, destaca-se a implementação de treinamentos regulares voltados à conscientização sobre diversidade, assédio e discriminação de gênero. Esses programas visam sensibilizar os policiais acerca da importância do respeito mútuo e da promoção da igualdade, contribuindo para a construção de um ambiente laboral mais equitativo. Assim como os artigos anteriores, essa pesquisa não menciona políticas para viabilizar a ocupação das mulheres nos cargos de liderança.

Os estudos reunidos nesta categoria revelam lacunas significativas no que diz respeito à implementação de políticas públicas que promovam a ocupação de mulheres em posições de liderança, conforme a meta 5.5 dos ODS, apesar do reconhecimento da desigualdade de gênero e de iniciativas pontuais.

4.2 Impacto da desigualdade de gênero na administração pública

O estudo realizado por Viana e Tokarski (2020) aborda a temática da desigualdade de gênero sob a perspectiva da teoria da burocracia representativa, onde as desigualdades de gênero e raça no setor público federal são analisadas. A pesquisa examina como a composição da força de trabalho no âmbito governamental reflete a diversidade presente na sociedade em termos de gênero e raça. No caso do setor público federal, a pesquisa mostra que a representação de mulheres e pessoas negras é significativamente menor em cargos comissionados e em carreiras de maior status social, o que impacta diretamente na distribuição de salários e oportunidades, demonstrando como a falta de representatividade desses grupos pode contribuir para a reprodução de desigualdades no ambiente de trabalho e na prestação de serviços públicos. Uma das ações propostas pelos autores é a implantação de políticas afirmativas para concursos públicos que visem aumentar a representação de mulheres e indivíduos não-brancos no setor público federal.

Outro resultado relevante é mostrado na pesquisa de Vieira e Ceretta (2022), onde é evidenciado que em relação aos rendimentos brutos, as mulheres obtêm valores em média 27% menores que seus colegas homens, demonstrando a existência de discriminação salarial de gênero no setor público brasileiro. Com o objetivo de corrigir as falhas relacionadas à remuneração, foram introduzidos no contexto organizacional público planos de carreira iguais para ambos os sexos, como um mecanismo para garantir a igualdade de oportunidades. Além disso, a adoção de maior transparência nos atos administrativos e nos processos de seleção de pessoal é mencionada como uma prática que tende a reduzir a discriminação salarial.

A pesquisa de Campos *et al.* (2017) realizada em uma Universidade Federal, mostrou que as mulheres demonstraram uma maior valorização na realização do trabalho, buscando autonomia para estabelecer formatos ideais de trabalho que envolvam originalidade e criatividade. As mulheres valorizaram mais aspectos relacionados à estabilidade, independência financeira e suprimento das necessidades materiais através do trabalho, o que pode estar relacionado ao papel crescente da mulher como provedora familiar. Ao concluir essa pesquisa, os autores explicam que apesar da existência de políticas que promovem a seleção equitativa e a isonomia salarial, a diferença salarial entre homens e mulheres ainda é significativa, com isso é sugerido que se estabeleça políticas mais eficazes para combater a segregação ocupacional e hierárquica a fim de promover a ascensão feminina em cargos de liderança.

A pesquisa realizada por Mota-Santos *et al.* (2019) traz dados sobre condições de trabalho oferecidas no serviço público em comparação com o mercado privado. Alguns pontos oferecidos ao funcionalismo público podem ser vistos como potencial vantagem para o perfil para mulheres que exercem cargos na Administração Pública, como horários fixos e, em alguns casos, jornadas de trabalho menores. Esses fatores favorecem um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, possibilitando a conciliação dos múltiplos papéis que a sociedade patriarcal frequentemente atribui às mulheres, como as responsabilidades domésticas e familiares.

Outra análise feita nessa mesma pesquisa foi sobre a permanência nas organizações. Nesse quesito, as servidoras públicas demonstram um interesse significativamente maior em permanecer nas entidades em que trabalham em comparação com as executivas. Os autores citam exemplos de países como Austrália e Malásia que implantaram políticas para facilitar o equilíbrio entre trabalho e família, sugerindo que organizações públicas brasileiras encontrem nesses programas sugestões de melhorias a serem implementadas.

Essas pesquisas revelam que a desigualdade de gênero na Administração Pública brasileira é um reflexo das disparidades estruturais presentes na sociedade, impactando a representatividade, os rendimentos e as oportunidades de ascensão profissional das mulheres.

4.3 Liderança feminina na administração pública

Pesquisas mostram a importância da presença e liderança feminina na Administração Pública, destacando sua contribuição para a promoção de um ambiente mais justo, diversificado e eficiente. Sobre essa temática Fragoso (2018) explica que a valorização e o reconhecimento do trabalho das mulheres não apenas incentivam a igualdade de oportunidades e remuneração, mas também favorecem a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo, empático e inclusivo. Essa dinâmica contribui para relações mais harmoniosas entre colegas, além de estimular o desenvolvimento de políticas e práticas mais equitativas e justas dentro da Administração Pública. Nesse contexto não se pode olvidar que a prática efetiva dos princípios constitucionais de igualdade, por si só já deveria garantir que as mulheres tivessem as mesmas oportunidades e direitos que os homens no ambiente de trabalho público.

As principais barreiras enfrentadas por mulheres na ocupação de posições de liderança na Administração Pública incluem a resistência cultural e social em relação à liderança feminina, com estereótipos que limitam as oportunidades de ascensão das mulheres. Outro obstáculo significativo é a conciliação entre vida profissional e familiar, que representa um desafio para muitas mulheres em cargos de liderança, que são frequentemente pressionadas a escolher entre a carreira e a maternidade. As adversidades enfrentadas pelas mulheres ao longo da história, que as excluíram sistematicamente de posições de poder e liderança e as relegaram a papéis domésticos e subalternos, continuam a impactar suas trajetórias profissionais. Além disso, a autoconfiança das mulheres pode ser afetada por esses pré-julgamentos, dificultando sua busca por um crescimento na carreira escolhida. Nesse sentido, identifica-se a necessidade de políticas que facilitem a conciliação entre vida profissional e pessoal, permitindo que as mulheres possam se dedicar tanto à carreira quanto à maternidade sem serem prejudicadas no ambiente de trabalho (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Nesse sentido também, Souza e Silva (2024) refletem sobre as questões estruturais e culturais que influenciam a trajetória profissional das mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. As dificuldades começam na socialização em um ambiente majoritariamente masculino, onde a exclusão de atividades de *networking* pode impactar diretamente nas oportunidades de crescimento e reduzindo possibilidade de convites para cargos de liderança. Ademais fica evidente como, neste caso, a cultura organizacional é influenciada por padrões de gênero, sendo resistente à diversidade de sua força de trabalho, o que pode dificultar a ascensão profissional das mulheres. Uma das sugestões oferecidas pelos pesquisadores é a adoção de programas de mentorias, onde possa se oferecer orientação e suporte para o desenvolvimento de carreiras femininas.

Fica evidente que a liderança feminina na Administração Pública enfrenta desafios estruturais e culturais que limitam a ascensão e permanência das mulheres em posições de destaque, reforçando desigualdades históricas e sociais.

4.4 Política e participação feminina

Com o objetivo de evidenciar a importância da participação feminina no espaço político, Azevedo, Stoltz e Haracemiv (2018) reconhecem a relevância histórica e atual das mulheres no desenvolvimento do estado do Paraná. Eles discutem a invisibilidade das mulheres nas instituições públicas do estado, uma problemática enraizada na construção social, política e econômica da região. Apesar da grande contribuição atribuída às mulheres ao longo da história, essas têm sido sub-representadas nas instituições públicas e nos espaços de tomada de decisão, o que levou à sua invisibilidade na narrativa oficial do desenvolvimento do estado.

Ao colocar luz sobre essa pequena participação, promove-se uma tentativa de promover a igualdade de gênero, com o primeiro passo de reconhecer sua contribuição à sociedade, incentivando assim a inclusão das perspectivas e experiências femininas nas tomadas de decisões. A solução apresentada na pesquisa, no entanto, é vaga. Apesar de proporem a adoção de políticas públicas, os autores não deixam sugestões palpáveis, acerca da realização de programas como forma de incentivo para que existam mudanças culturais

e institucionais com a finalidade de promover uma maior inclusão feminina na política do estado do Paraná (Azevedo; Stoltz; Haracemiv, 2018).

Coêlho e Costa (2020) abordam a importância dos órgãos voltados para as Políticas das Mulheres nos governos municipais, destacando seu papel crucial na promoção da igualdade de gênero e na implementação de políticas que atendam às necessidades específicas das mulheres a nível local. Estas instituições são responsáveis pela formulação, coordenação e execução de políticas destinadas a reduzir a desigualdade de gênero, promover a participação das mulheres na tomada de decisões e combater a violência de gênero.

A presença dessas instituições nos governos municipais contribui para garantir que as políticas públicas sejam inclusivas e sensíveis ao gênero, abordando de forma eficaz as diversas realidades e desafios enfrentados pelas mulheres na sociedade. Nesse caso é verificado um esforço coordenado entre o governo federal, estadual e municipal para promover a igualdade de gênero e melhorar a condição das mulheres no Brasil, a partir da implementação de políticas públicas e programas a finalidade de abranger os anseios femininos no campo político, como o Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres, as Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres e os Organismos de Políticas para as Mulheres, criados para elaborar, coordenar, articular e executar políticas para mulheres em várias regiões do Brasil (Coêlho; Costa, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o objetivo de analisar a literatura existente para identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública brasileira para assegurar o atingimento do ODS 5 - Igualdade de Gênero, especialmente da meta 5.5 que é garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança.

Por meio de uma revisão sistemática da literatura, constatou-se que, embora existam avanços pontuais, as iniciativas ainda enfrentam desafios significativos relacionados às barreiras estruturais e culturais que perpetuam desigualdades de gênero. As pesquisas analisadas abordam diferentes aspectos sobre o compromisso social acerca da paridade de gênero na construção de uma Administração Pública mais coerente e atualizada com essas questões. Os problemas percebidos pelas mulheres convergiram nos diversos trabalhos analisados, como a dupla jornada de trabalho exercida por ela, questões sobre assédio no ambiente de trabalho, preconceitos provocados pelos estereótipos de gênero, fatores estes que dificultam o acesso do gênero feminino aos cargos mais altos na hierarquia das entidades.

Nesse diapasão, é manifesto que a inserção de políticas voltadas para melhorias da representação feminina na gestão pública é uma preocupação comum nas pesquisas, no entanto a prática efetiva dessas soluções ainda esbarra na cultura organizacional preexistente. Além disso, encontrou-se limitações no que tange a falta de publicações que trazem percepções do ODS 5 - Igualdade de Gênero. Ademais, fica claro que existe ensejo para desenvolver novas pesquisas sobre a participação feminina na Administração Pública, seja como parte do funcionalismo, cargos de gestão ou sobre àquelas que seguem a carreira política.

Pesquisas sobre igualdade de gênero são um importante catalisador para o fortalecimento das políticas públicas sobre essa temática no Brasil, contribuindo para uma abordagem mais eficaz sobre essa questão que é de tamanha relevância. É perceptível que ainda é necessário se avançar na pesquisa dessa temática, pois existe uma carência de publicações sobre o objeto estudado, o que pode indicar falta de efetiva implementação de políticas públicas de igualdade de gênero.

Espera-se que as reflexões e contribuições deste trabalho estimulem novas investigações e inspirem o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes, que não apenas alcancem as metas estabelecidas, mas promovam uma transformação estrutural em direção a uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Josefa Janete de; STOLTZ, Tânia; HARACEMIV, Sônia Maria Chaves. **A participação da mulher "pública" no desenvolvimento do Paraná: mito ou verdade?** Revista Intersaberes, Curitiba, 2018. Disponível em: https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/1390. Acesso em: 3 jun. 2024.

BRANDT, Jaqueline Zermiani; LAVARDA, Rosalia A. Barbosa; LEAL LOZANO, Marie-Anne Stival Pereira e. **Estratégia como prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612147905. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso

em: 30 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto n° 11.704, de 14 de setembro de 2023**. Institui a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.704-de-14-de-setembro-de-2023-51008231. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.785, de 6 de setembro de 2023.** Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. Brasília, 2023b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11785.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL**. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023.** Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 2023c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher.** 1ª Impressão. Brasília: Ministério das Mulheres Abril, 2024. Disponível em:https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero/raseam. Acesso em: 30 mai. 2024.

BIROLI, Flávia. **Divisão Sexual do Trabalho e Democracia**. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1590/00115258201690. Acesso em: 13 jun. 2024.

BOTELHO, Louise; CUNHA, Cristiano; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220. Acesso em: 12 jun. 2024.

CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; LEHNHART, Eliete dos Reis; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; BALSAN, Laércio André Gassen. **Valores relativos ao trabalho em uma instituição pública de ensino superior**. Pretexto, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v18i1.2456. Acesso em: 03 jun. 2024.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. **Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras**. São Paulo, 2019. Disponível em: https://congressousp.fipecafi.org/anais/19uspinternational/artigosdownload/1607.pdf. Acesso em: 03 jul. 2024.

COLBARI, Antônia. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa.** In:

SOUZA, Eloísio Moulin*. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, p. 241-272, 2014.

COÊLHO, Denilson Bandeira; COSTA, Maria Luiza Walter. **Difusão dos Organismos de Políticas para Mulheres nos governos municipais: análise dos determinantes da política (1998-2014)**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.21118/apgs.v12i1.5820. Acesso em: 03 jun. 2024.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Infográficos Mulheres 2023**. São Paulo: DIEESE, 2023. Disponível em: https://www.dieese.org.br/infografico/2023/infograficosMulheres2023/index.html?page=1. Acesso em: 06 jun. 2024.

FRAGOSO, Rosa Maria Tavares. **Os efeitos da liderança feminina na administração pública, no Tribunal de Contas de Alagoas**. Id on Line Revista de Psicologia, v. 12, n. 41, p. 892-910, 2018. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1268. Acesso em: 3 jun. 2024.

HAHNER, June. **A mulher brasileira e suas lutas sociais e políticas: 1850-1937**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html. Acesso em: 02 jun. 2024.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Brasil). **ODS 5 - alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.** Brasília: Livraria Ipea, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/publicacoes.html. Acesso em: 12 jun. 2024.

LIMA, Francisco Gérson Marques de; HISSA FILHO, Hélio Barbosa. **A igualdade salarial sob a perspectiva da Lei nº 14.611/2023.** Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, 2023. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/230155. Acesso em: 05 jun. 2024.

LINNENLUECKE, Martina K.; MARRONE, Mauricio; SINGH, Abhay K. C**onducting systematic literature reviews and bibliometric analyses**. Australian Journal of Management, v. 45, n. 2, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0312896219877678. Acesso em: 02 jul. 2024.

MANZANO, Marcelo; CASTRO, Jorge Abrahão de; SLY, María José Haro; VENTURA NETO, Raul da Silva (orgs.). **Brasil: problemas estruturais e perspectivas de transformação**. Coleção Novas e Velhas Desigualdades na Era Digital. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2023.

MENDES, Ana Paula; ALMEIDA, Mariana da Silva. **Teto de vidro: barreiras culturais para lideranças femininas no Brasil.** Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2022. Disponível em: https://congressousp.fipecafi.org/anais/19uspinternational/artigosdownload/1607.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

MILTERSTEINER, Renata Kessler *et al*. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176. Acesso em: 02 jun. 2024

MOTA-SANTOS, Carolina *et al.* **Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 101-123, jan./fev. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170156. Acesso em: 02 jun. 2024.

OLIVERA, Margarita; VIEIRA, Clarice; BAETA, Fernanda. **Mulheres no mercado de trabalho brasileiro: uma análise das segregações e discriminações a partir da economia feminista.** TD Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.ie.ufrj.br/images/IE/TDS/2021/TD_IE_018_2021_OLIVERA_VIEIRA_BAETA.pdf. Acesso em: 02 jun. 2024.

Organização das Nações Unidas (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 12 jun. 2024.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. **The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions**. *Academy of Management Review*, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856. Acesso em: 03 jun. 2024.

SÁ, Julianna Gripp Spinelli de; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. **Para além dos estereótipos: os sentidos do trabalho para mulheres da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210109. Acesso em: 24 jun. 2024.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SILVA, Giovanna Matos. **O direito das mulheres na jurisdição interamericana diante da violação do princípio da eficiência da administração pública. Revista Vertentes do Direito**, Palmas, 2022. Disponível em: https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/direito/article/view/12829/20243. Acesso em: 24 jun. 2024.

SOUZA, Mariane Santiago de; SILVA, André Luis. **Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil**. Rio de Janeiro: EBAPE.BR, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120230093. Acesso em: 09 jun. de 2024.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva; GÓIS, João Bôsco Hora. **Diversidade e equidade de gênero em empresas.** *Gênero*, Niterói, 2015. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31217/0?articlesBySameAuthorPage=4. Acesso em: 05 jun. 2024.

VIANA, Rafael Rocha; TOKARSKI, Carolina Pereira. **Burocracia representativa: uma (re)produção de desigualdades de gênero e raça no setor público federal?** Revista NAU Social, v. 10, n. 19, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.9771/ns.v10i19.33968. Acesso em: 03 jun. 2024.

VIEIRA, Marco Aurélio; CERETTA, Paulo Sergio. **O hiato salarial entre homens e mulheres na administração pública brasileira**. Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí, ano 20, n. 58, p. 1-17, 2022. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11455. Acesso em: 03 jun. 2024.