

EQUIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PAPEL DAS AÇÕES AFIRMATIVAS

Lucilene da Ressurreição Santos

Universidade de Brasília (UnB), Brasília – DF, Brasil

Este artigo propõe ações afirmativas para aumentar a presença feminina em posições de liderança e tomada de decisão em organizações públicas, visando a igualdade de gênero. Por meio de revisão de literatura e análise documental, o texto discute a importância dessas ações como instrumento para ampliar a representatividade feminina no setor público. São apresentados dados que evidenciam a sub-representação das mulheres em cargos de liderança, analisando os fatores que contribuem para essa disparidade. O artigo propõe medidas como cotas, programas de mentoria e capacitação, e políticas de conciliação trabalho-família. Experiências bem-sucedidas de países como Noruega e Suécia são abordadas. Para a efetividade dessas ações, destaca-se a necessidade de compromisso político sustentado, adoção de uma perspectiva interseccional e a participação ativa das mulheres. Conclui-se que, para serem eficazes, as medidas devem ser contínuas, baseadas em diagnósticos interseccionais e articuladas a políticas estruturantes de igualdade. O artigo ressalta o papel do protagonismo feminino e o compromisso do Estado brasileiro, especialmente com a implementação do Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) – Decreto nº 11.785/2023 – para um serviço público mais inclusivo e democrático.

Palavras-chave: ações afirmativas; equidade de gênero; liderança feminina; setor público; igualdade de oportunidades.

EQUIDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL PAPEL DE LAS ACCIONES AFIRMATIVAS

Este artículo propone acciones afirmativas para aumentar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en organizaciones públicas, con el objetivo de lograr la igualdad de género. A través de una revisión bibliográfica y un análisis documental, el texto analiza la importancia de estas acciones como herramienta para aumentar la representación femenina en el sector público. Se presentan datos que resaltan la subrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo, analizando los factores que contribuyen a esta disparidad. El artículo propone medidas como cuotas, programas de mentoría y capacitación, y políticas de conciliación de la vida laboral y personal. Se discuten experiencias exitosas de países como Noruega y Suecia. Para que estas acciones sean efectivas, se destaca la necesidad de un compromiso político sostenido, la adopción de una perspectiva interseccional y la participación activa de las mujeres. La conclusión es que, para ser efectivas, estas medidas deben ser continuas, basadas en diagnósticos interseccionales y vinculadas a políticas estructurales de igualdad. El artículo destaca el rol del liderazgo femenino y el compromiso del Estado brasileño, especialmente con la implementación del Programa Federal de Acción Afirmativa (PFAA) —Decreto n.º 11.785/2023—, para una función pública más inclusiva y democrática.

Palabras clave: acciones afirmativas; equidad de género; liderazgo femenino; sector público; oportunidades iguales.

GENDER EQUITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ROLE OF AFFIRMATIVE ACTIONS

This article proposes affirmative actions to increase the presence of women in leadership and decision-making positions in public organizations, aiming for gender equality. Through a literature review and document analysis, the text discusses the importance of these actions as a tool to increase female representation in the public sector. Data are presented that highlight the underrepresentation of women in leadership positions, analyzing the factors that contribute to this disparity. The article proposes measures such as quotas, mentoring and training programs, and work-life balance policies. Successful experiences from countries such as Norway and Sweden are discussed. For these actions to be effective, the need for sustained political commitment, the adoption of an intersectional perspective, and the active participation of women is highlighted. The conclusion is that, to be effective, these measures must be continuous, based on intersectional diagnoses, and linked to structural equality policies. The article highlights the role of female leadership and the commitment of the Brazilian State, especially with the implementation of the Federal Affirmative Action Program (PFAA) – Decree No. 11,785/2023 – for a more inclusive and democratic public service.

Keywords: affirmative actions; gender equity; female leadership; public sector; equal opportunities.

1. INTRODUÇÃO

A sub-representação feminina em cargos de liderança no setor público é uma realidade que reflete as desigualdades de gênero presentes na sociedade. Apesar dos avanços já conquistados, as mulheres ainda enfrentam barreiras para ascender a posições de decisão nas organizações públicas.

Dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) indicam que em 2019 as mulheres ocupavam 37% dos cargos gerenciais no setor público dos países membros, apesar de representarem cerca de 60% da força de trabalho nesse setor (OCDE, 2019). No Brasil, um levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostrou que, em 2020, as mulheres representavam 47,5% dos servidores públicos federais, mas ocupavam apenas 24,8% dos cargos de direção e assessoramento superior (DAS) de níveis 5 e 6 (Ipea, 2021).

Essa sub-representação feminina em posições de liderança no serviço público limita a incorporação de perspectivas e experiências de mulheres na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Além disso, a falta de diversidade de gênero nos cargos de chefia perpetua estereótipos e reforça a ideia de que a liderança é um atributo masculino (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Fatores que contribuem para essa realidade incluem a discriminação de gênero nos processos de seleção e promoção, a falta de políticas de conciliação entre trabalho e família, a ausência de modelos femininos em posições de poder e a persistência de uma cultura organizacional machista (Santos; Amâncio, 2014). Além disso, é fundamental considerar a interseccionalidade dessas desigualdades, reconhecendo que mulheres negras, indígenas, com deficiência e de outros grupos marginalizados enfrentam barreiras adicionais para acessar espaços de liderança.

As ações afirmativas são políticas e práticas destinadas a corrigir desigualdades históricas e promover a inclusão de grupos sub-representados em diferentes esferas da sociedade. Elas constituem medidas especiais e temporárias que, buscando remediar um passado discriminatório, objetivam acelerar o processo de igualdade em grupos socialmente vulneráveis, como as minorias étnicas e raciais, entre outros (Piovesan, 2005). No contexto da equidade de gênero, as ações afirmativas têm como objetivo combater a discriminação e as barreiras enfrentadas pelas mulheres, visando garantir sua representação e participação igualitária em espaços de poder e decisão. Parte-se do reconhecimento de que a meritocracia não se tem mostrado suficiente para garantir a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

As ações afirmativas são essenciais para acelerar o progresso em direção à igualdade de gênero, especialmente em áreas onde as disparidades são mais acentuadas, como na representação política e nos cargos de liderança. Estudos demonstram os impactos positivos das ações afirmativas na redução das desigualdades de gênero. Por exemplo, a adoção de cotas eleitorais para mulheres

em diversos países contribuiu para aumentar significativamente sua presença nos parlamentos e nos espaços de decisão política (Hughes *et al.*, 2017). No âmbito corporativo, a implementação de metas e programas de diversidade de gênero tem se mostrado eficaz para ampliar a participação feminina em cargos de alta gestão (Hunt *et al.*, 2020).

Além dos benefícios diretos para as mulheres, a presença feminina em posições de liderança traz diversidade de perspectivas, melhora a qualidade das decisões e contribui para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas. A promoção da equidade de gênero por meio de ações afirmativas não é apenas uma questão de justiça social, mas também de eficiência e eficácia organizacional.

O objetivo deste artigo é discutir a importância das ações afirmativas como instrumento para promover a igualdade de gênero nas organizações públicas, com foco na ampliação da representatividade feminina em cargos de liderança. Busca-se analisar a sub-representação das mulheres em posições de poder no setor público, identificar os fatores que contribuem para essa disparidade e propor medidas de ação afirmativa que possam acelerar o processo de equidade.

O artigo contribui para o debate sobre políticas públicas voltadas à redução das desigualdades de gênero no serviço público, destacando a necessidade de adoção de ações afirmativas interseccionais, que considerem também recortes de raça, classe e outros marcadores sociais. Objetiva-se, ainda, apresentar experiências bem-sucedidas de ações afirmativas implementadas em outros países, para subsidiar a formulação de políticas similares no contexto brasileiro.

Ao discutir a relevância das ações afirmativas para a promoção da equidade de gênero nas organizações públicas, o artigo visa sensibilizar a sociedade em geral para a importância de se avançar na construção de um serviço público mais diversificado, inclusivo e representativo, estimulando reflexões e ações concretas que contribuam para a superação das barreiras enfrentadas pelas mulheres no acesso a cargos de liderança e para a igualdade de oportunidades na administração pública.

2. DESIGUALDADES DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

Apesar do aumento na presença de mulheres no setor público, a representação feminina em posições de alto escalão ainda é significativamente baixa, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como finanças e infraestrutura.

Segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (2021), as mulheres representam 46,4% do total de servidores públicos federais ativos. No entanto, quando se analisa a distribuição por cargos de direção e assessoramento superior (DAS), nota-se significativa disparidade, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Representação feminina nos cargos de liderança no serviço público federal

Cargos DAS	Posições ocupadas por mulheres (%)
1	44,9
2	42,6
3	37,4
4	36,2
5	30,9
6	27,3

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (2021)

Esses dados evidenciam que, quanto mais alto o nível hierárquico, menor é a presença de mulheres nos cargos de direção e assessoramento.

Estudos indicam que a representação feminina em cargos de liderança é frequentemente limitada pelos roteiros sociais internalizados, que determinam onde mulheres e homens “podem” estar. No setor público, as mulheres são encontradas em posições de assessoria, e raramente em cargos de maior representatividade. Mesmo em áreas com predominância feminina, como educação e saúde, os cargos de chefia são frequentemente ocupados por homens.

A desigualdade salarial no setor público é uma realidade, mesmo entre profissionais com qualificações semelhantes. A diferença salarial é, em grande parte, resultado da menor presença de mulheres em cargos de liderança. Adicionalmente, mulheres enfrentam penalidades de gênero, como a percepção de que não podem assumir posições de liderança durante a gravidez ou devido às responsabilidades familiares.

Um estudo sobre a disparidade salarial entre homens e mulheres no setor público federal mostrou que, em média, as mulheres recebem salários 11,5% inferiores aos dos homens, mesmo controlando fatores como escolaridade, idade e tempo de serviço. Essa diferença salarial pode ser atribuída, em parte, à menor presença feminina em cargos de chefia e direção, que possuem remunerações mais altas (Firmino *et al*, 2015).

Ao analisar a distribuição por carreira, também se observam desigualdades significativas. De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (2021), nas carreiras diplomáticas, as mulheres representam apenas 23,9% dos servidores. Já nas carreiras jurídicas, como advogados da União e procuradores federais, a participação feminina é de 32,1%. Por outro lado, nas carreiras relacionadas à educação e saúde, as mulheres são maioria, representando 70,6% dos servidores, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição de mulheres por carreira

Carreira	Percentual de Mulheres (%)
Diplomáticas	23.9%
Jurídicas	32.1%
Educação e saúde	70,6%

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia (2021)

Esses dados reforçam a existência de segregação ocupacional por gênero no serviço público, com mulheres concentradas em áreas tradicionalmente associadas ao cuidado e ao trabalho reprodutivo, enquanto os homens predominam em carreiras de maior prestígio e remuneração.

As mulheres enfrentam diversas barreiras e desafios para ascender profissionalmente no serviço público, apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas. Essas barreiras são resultado de uma complexa combinação de fatores estruturais, culturais e institucionais que perpetuam as desigualdades de gênero no ambiente de trabalho (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Um dos principais desafios é o “teto de vidro”, metáfora utilizada para descrever as barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a cargos de alta hierarquia e liderança (Morrison; White; Van Velsor, 1987). Esse fenômeno é evidenciado pelos dados apresentados anteriormente, que mostram a sub-representação feminina em posições de direção e assessoramento superior no serviço público federal.

O “teto de vidro” é reforçado por estereótipos e preconceitos de gênero que associam a liderança e o poder a atributos tradicionalmente masculinos, como assertividade, competitividade e racionalidade (Eagly; Karau, 2002). As mulheres que apresentam comportamentos assertivos e ambiciosos muitas vezes são percebidas de forma negativa, enfrentando o chamado “*backlash effect*” (Rudman, 1998). Isso cria um duplo padrão, em que as mulheres são cobradas por não se encaixarem nos estereótipos femininos de docilidade e submissão, ao mesmo tempo em que são criticadas por adotarem posturas consideradas masculinas.

Outro desafio é a conciliação entre trabalho e família. Apesar dos avanços na divisão de tarefas domésticas e de cuidado, as mulheres ainda são as principais responsáveis por essas atividades (Bruschini, 2007). A sobrecarga da dupla jornada dificulta a dedicação feminina à carreira e a participação em atividades estratégicas para a ascensão profissional, como reuniões fora do horário de trabalho, viagens e cursos de capacitação.

A falta de políticas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero também se apresenta como uma barreira. Muitas organizações públicas ainda carecem de medidas efetivas para combater a discriminação, assédio e outras formas de violência de gênero no ambiente de trabalho (Osório, 2006).

Além disso, a falta de modelos femininos em posições de poder e a ausência de redes de apoio e mentoria voltadas às mulheres também são desafios importantes. A sub-representação

feminina em cargos de liderança reforça a percepção de que esses espaços não são destinados às mulheres, desestimulando seu interesse e progressão na carreira (Lima *et al.*, 2013).

É fundamental reconhecer que essas barreiras e desafios são ainda mais acentuados para mulheres negras, indígenas, com deficiência, LGBTQIAPN+ e de outros grupos marginalizados, que enfrentam discriminações interseccionais (Crenshaw, 1991). Portanto, as políticas e ações voltadas à promoção da equidade de gênero no serviço público devem adotar uma perspectiva interseccional.

Essa perspectiva é fundamental para compreender e enfrentar as desigualdades de gênero no serviço público, reconhecendo que as experiências das mulheres são diversas e moldadas por múltiplos eixos de opressão e privilégio. A interseccionalidade propõe que as desigualdades de gênero, raça, classe, orientação sexual, deficiência, entre outras, não agem de forma isolada, mas se entrecruzam e produzem experiências específicas de discriminação e desvantagem (Crenshaw, 1989).

No contexto do serviço público brasileiro, é essencial considerar como o racismo estrutural e as desigualdades de classe interagem com o sexismo, criando barreiras adicionais para mulheres negras, indígenas e de baixa renda. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2020), em 2018, as mulheres negras representavam apenas 18,6% dos servidores públicos federais, enquanto as mulheres brancas correspondiam a 26,3%. Além disso, as mulheres negras ocupavam somente 5,7% dos cargos de direção e assessoramento superior (DAS), evidenciando a sub-representação desse grupo nos espaços de poder, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Dados de representação de mulheres no serviço público (2018)

Grupo	Percentual nos servidores públicos federais (2018)	Percentual nos cargos de direção e assessoramento superior (DAS)
Mulheres negras	18,6%	5,7%
Mulheres brancas	26,3%	16,3%

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2020)

Os dados evidenciam desigualdades na representatividade de diferentes grupos demográficos no mercado de trabalho e no serviço público federal do Brasil, considerando critérios de gênero e raça. Mulheres negras e homens negros são a maioria da população brasileira, mas sua participação na força de trabalho é menor em comparação com suas contrapartes brancas. Essa sub-representação se torna ainda mais evidente quando se analisa a presença desses grupos no serviço público, especialmente nos cargos de alto escalão (DAS 4 em diante e NES).

Por outro lado, mulheres brancas e, principalmente, homens brancos, têm uma representação desproporcional nos cargos mais altos do serviço público, muito acima de sua proporção na população total do país. Nos cargos DAS 5, DAS 6 e NES, a participação de homens brancos é extremamente alta, enquanto a presença de mulheres negras e homens negros é quase inexistente.

Essa disparidade corrobora a existência de barreiras sistêmicas que dificultam o acesso e a progressão de mulheres negras no mercado de trabalho e no serviço público, especialmente em posições de liderança e tomada de decisão. Ela pode ser explicada, em parte, pelas desigualdades educacionais e pela discriminação racial no acesso a oportunidades de carreira. As mulheres negras enfrentam maiores dificuldades para ingressar no ensino superior e em cursos preparatórios para concursos públicos, o que impacta suas chances de aprovação e progressão na carreira (Silva; Hasenbalg, 2002). Além disso, mesmo quando possuem qualificação igual ou superior à de seus pares brancos, elas são preteridas em processos seletivos e de promoção devido a estereótipos e preconceitos raciais (Bento, 2000).

O movimento negro brasileiro, enquanto sujeito político coletivo, tem atuado historicamente na produção de saberes próprios e na luta por políticas públicas que enfrentem as desigualdades raciais estruturais, especialmente por meio de ações afirmativas no campo educacional. Ao desafiar o mito da democracia racial, esse movimento reivindica o reconhecimento da identidade, cultura e história negra como componentes legítimos e fundamentais da formação cidadã. Nesse contexto, a educação torna-se espaço estratégico de disputa e transformação, por meio da valorização de saberes historicamente marginalizados. Para isso, é necessária uma pedagogia que combata as ausências e promova as emergências, incorporando efetivamente a diversidade étnico-racial nos currículos e práticas pedagógicas (Gomes, 2011).

As mulheres de baixa renda também enfrentam obstáculos específicos para ascender no serviço público. A falta de recursos financeiros dificulta o acesso a uma educação de qualidade, cursos de idiomas, intercâmbios e outras experiências valorizadas em processos seletivos (Vargas, 2010). Além disso, essas mulheres muitas vezes assumem responsabilidades de cuidado e sustento da família desde cedo, o que limita suas possibilidades de dedicação aos estudos e à carreira (De Figueiredo *et al*, 2018).

Outras identidades e experiências, como a orientação sexual, a identidade de gênero e a deficiência, também interagem com o gênero e produzem desigualdades específicas no serviço público. Mulheres LGBTQIAPN+, por exemplo, podem enfrentar discriminação e assédio moral devido à sua orientação sexual, o que impacta sua saúde mental e progressão na carreira. Já as mulheres portadoras de deficiência enfrentam barreiras físicas, atitudinais e institucionais que dificultam sua inclusão e ascensão profissional (Mello; Nuernberg, 2012).

É fundamental que as políticas e ações afirmativas voltadas à promoção da equidade de gênero no serviço público adotem uma perspectiva interseccional. Isso significa reconhecer as experiências específicas de mulheres negras, indígenas, de baixa renda, LGBTQIAPN+, com deficiência, entre outras, e desenvolver medidas que atendam às suas necessidades e desafios particulares.

Algumas possibilidades incluem a adoção de cotas raciais e socioeconômicas nos concursos públicos, a criação de programas de mentoria e capacitação voltados a mulheres de grupos marginalizados, o desenvolvimento de políticas de combate ao assédio moral e sexual que considerem as especificidades das mulheres LGBTQIAPN+, e a promoção de adaptações razoáveis e acessibilidade para mulheres portadoras de deficiência.

Incorporar a perspectiva interseccional é essencial para que as ações afirmativas sejam efetivas na promoção da equidade de gênero e na construção de um serviço público diverso e inclusivo.

3. AÇÕES AFIRMATIVAS: CONCEITO, HISTÓRICO E APLICAÇÕES

As ações afirmativas são políticas e práticas voltadas à promoção da igualdade de oportunidades e à correção de desigualdades históricas que afetam grupos socialmente marginalizados. Elas podem ser definidas como um conjunto de políticas públicas e privadas, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero, por deficiência física e étnica, bem como para corrigir ou mitigar os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego (Gomes, 2001).

Essas medidas buscam garantir a representação e participação equitativa de grupos historicamente excluídos, reconhecendo que a meritocracia, por si só, não é suficiente para superar as barreiras estruturais que perpetuam as desigualdades (Piovesan, 2005). As ações afirmativas podem assumir diversas formas, como a reserva de vagas em processos seletivos (cotas), a oferta de bolsas de estudo e financiamento, programas de formação e capacitação, mudanças curriculares e pedagógicas, entre outras (Moehlecke, 2002). Essas medidas possuem caráter temporário, devendo ser mantidas enquanto persistirem as desigualdades que visam combater.

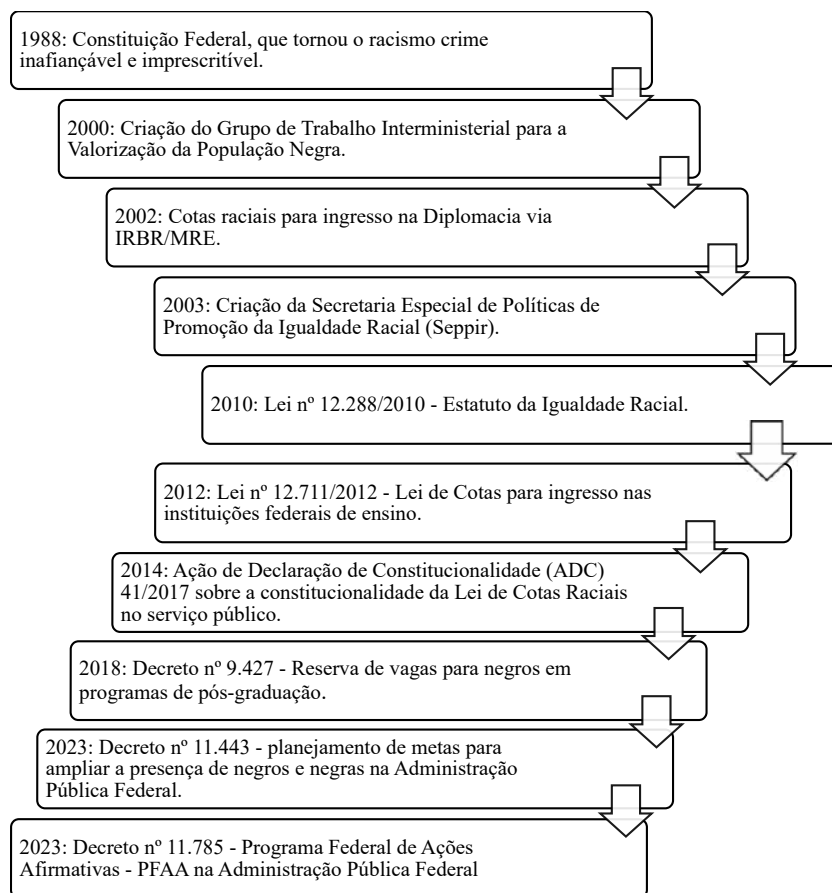
No contexto da equidade de gênero, as ações afirmativas têm sido utilizadas para ampliar a representação feminina em espaços de poder e tomada de decisão, como na política e em cargos de liderança nas organizações (Lazzaretti; Godoi, 2012). O histórico das ações afirmativas remonta à década de 1960, tendo como marco inicial as políticas implementadas nos Estados Unidos no contexto da luta pelos direitos civis da população negra. Após séculos de escravidão e décadas de segregação racial, o movimento negro americano passou a demandar medidas efetivas para combater a discriminação e promover a integração da população negra em espaços como universidades e mercado de trabalho (Guimarães, 1999).

Na Europa, as ações afirmativas ganharam destaque a partir da década de 1970, com foco inicial na promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Países como Suécia, Noruega e Finlândia foram pioneiros na adoção de medidas voltadas a ampliar a participação feminina em cargos de liderança e reduzir as disparidades salariais entre homens e mulheres. Nas décadas

seguintes, outros países europeus, como Reino Unido, França e Alemanha, também passaram a adotar políticas de ação afirmativa, voltadas não apenas à igualdade de gênero, mas também à inclusão de imigrantes, minorias étnicas e pessoas com deficiência (Sabbagh, 2011).

Desde então, as ações afirmativas se disseminaram por diversos países, sendo aplicadas não apenas para a promoção da igualdade racial, mas também para o combate de outras formas de discriminação (de gênero, orientação sexual, deficiência, entre outras). No Brasil, as primeiras experiências de ação afirmativa surgiram no início dos anos 2000, com a adoção de cotas raciais e socioeconômicas em universidades públicas (Paiva, 2010). No contexto latino-americano, as ações afirmativas começaram a ser discutidas e implementadas a partir dos anos 1990, com foco na promoção da igualdade racial e étnica. Países como Brasil, Colômbia, Equador e Peru adotaram políticas de cotas e outros mecanismos de acesso preferencial para populações negras e indígenas em universidades públicas (Htun, 2004). No Brasil, a primeira experiência de cotas raciais no ensino superior ocorreu na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em 2001 (Paiva, 2010). O histórico pode ser visualizado através da Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo das ações afirmativas no serviço público federal



Fonte: elaboração própria

Além das cotas no ensino superior, o Brasil também implementou ações afirmativas em outras esferas, como a reserva de vagas para negros em concursos públicos (Lei nº 12.990/2014) e a adoção de cotas para mulheres nas candidaturas partidárias (Lei nº 9.504/1997). Essas medidas, apesar das resistências e críticas, são fundamentais para promover uma maior representatividade e diversidade em espaços de poder e tomada de decisão (Campos; Machado, 2015).

Essas ações continuam sendo objeto de debates mundialmente e, apesar dos avanços conquistados, a persistência das desigualdades estruturais demonstra a necessidade de continuidade e aperfeiçoamento dessas políticas, de modo a promover sociedades mais justas e igualitárias.

Muitas empresas e órgãos públicos adotam políticas de cotas para garantir um percentual mínimo de mulheres em seus quadros de funcionários e em cargos de liderança. Na Noruega, por exemplo, desde 2003 as empresas públicas e privadas são obrigadas a ter pelo menos 40% de mulheres em seus conselhos de administração (Seierstad; Opsahl, 2011). No Brasil, a Lei nº 12.034/2009 estabeleceu uma cota mínima de 30% de candidaturas femininas nas eleições para a Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas, Câmara Distrital e Câmaras Municipais (Araújo, 2001).

Organizações têm investido em programas específicos para o desenvolvimento de lideranças femininas, por meio de mentoria, *coaching* e capacitações voltadas às necessidades e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho. Um exemplo é o programa “*Women in Leadership*” do World Bank, que oferece treinamentos, orientação de carreira e oportunidades de *networking* para mulheres em cargos de gerência e diretoria (World Bank, 2021).

Para combater as disparidades salariais entre homens e mulheres que ocupam cargos análogos, algumas organizações adotam políticas de equidade salarial, realizando auditorias periódicas e ajustes nos salários quando necessário, como a Universidade de Oxford, no Reino Unido (University of Oxford, 2021).

A ampliação das licenças parentais para pais e mães é uma medida importante para promover uma divisão mais igualitária das responsabilidades familiares e reduzir as desvantagens enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Na Suécia, pais e mães têm direito a até 480 dias de licença parental remunerada, que pode ser dividida entre o casal (Duvander; Johansson, 2012). Algumas empresas, como a Netflix e a Microsoft, têm adotado políticas de licença parental estendida e igualmente remunerada para homens e mulheres (Reed, 2015).

A implementação de políticas de prevenção e punição de casos de assédio sexual e moral também é fundamental para garantir um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para as mulheres. Muitas organizações têm investido em canais de denúncia, comitês de apuração, treinamentos e campanhas de conscientização sobre o tema. Na administração pública federal do Brasil, a Lei nº 14.540/2023 estabeleceu diretrizes para a prevenção e o enfrentamento do assédio sexual e moral, determinando a criação de unidades específicas para receber e apurar denúncias (Brasil, 2020).

A busca por uma maior equidade de gênero nas organizações públicas e a ampliação da participação feminina em espaços de liderança e tomada de decisão é uma agenda priorizada em diversos países.

Essas experiências demonstram que as ações afirmativas podem promover a igualdade de gênero no setor público, ao remover barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão profissional das mulheres (Santos; Amâncio, 2014). Porém, precisam ser contínuas, intersetoriais e articuladas com outras iniciativas de enfrentamento às desigualdades de gênero na sociedade (Heilborn; Barreto; Araújo, 2011).

As experiências internacionais têm apresentado resultados positivos, embora ainda haja um longo caminho a percorrer. A adoção de cotas de gênero em conselhos administrativos e cargos de liderança, por exemplo, contribuiu para aumentar a presença de mulheres nos espaços decisórios (Hughes *et al.*, 2017). No entanto, os impactos vão além da representatividade numérica. A presença de mulheres em posições de liderança traz diversidade de perspectivas, melhora a qualidade das decisões e contribui para o desenvolvimento de políticas e práticas mais inclusivas. Estudos apontam que a diversidade de gênero está associada a ganhos de eficiência e desempenho organizacional (Hunt *et al.*, 2020).

Entre os fatores críticos para o sucesso dessas iniciativas, destaca-se a necessidade de um compromisso político sustentado, uma vez que as mudanças culturais e estruturais demandam esforços contínuos e de longo prazo. O engajamento e a participação ativa das próprias mulheres na formulação e implementação das medidas também é essencial para sua legitimidade e efetividade.

Outro aspecto fundamental é a articulação com outras políticas mais amplas de promoção da igualdade de gênero na sociedade, como enfrentamento à violência, educação não sexista e autonomia econômica (Heilborn; Barreto; Araújo, 2011).

As ações afirmativas não podem ser implementadas de forma isolada e, além disso, as políticas precisam adotar uma perspectiva interseccional, reconhecendo que mulheres negras, indígenas, com deficiência e de outros grupos marginalizados enfrentam discriminações interseccionais (Crenshaw, 1991) e barreiras adicionais que devem ser consideradas.

Uma lição importante é que as ações afirmativas tendem a enfrentar resistências e questionamentos quanto à sua constitucionalidade (Mello, 2001). É preciso fundamentá-las solidamente com base nos princípios da igualdade material e não discriminação. Outra questão é a necessidade de diagnósticos aprofundados e dados desagregados por gênero para embasar e dimensionar adequadamente as metas e prazos (Escola Nacional de Administração Pública, 2021).

As políticas de ação afirmativa no Brasil ganharam força a partir de 2023, refletindo avanços significativos nos setores de educação e saúde voltados à população negra. Essas iniciativas, resultado de lutas históricas do movimento negro e de eventos internacionais como a Conferência de Durban, incluem programas como o Prouni e o Fies, além da implementação da obrigatoriedade

do ensino da história e cultura afro-brasileira nas escolas. Na área da saúde, destaca-se a Política Nacional de Saúde Integral da População Negra, que visa reduzir desigualdades e promover o reconhecimento da diversidade racial. Essas políticas representam uma transformação nas relações entre o Estado e os movimentos sociais negros, buscando promover tanto o reconhecimento quanto a redistribuição como estratégias para enfrentar o racismo estrutural (Lima, 2010).

Em síntese, as experiências analisadas evidenciam que as ações afirmativas são ferramentas valiosas, porém complexas, que demandam um conjunto de condições e esforços complementares para promover, de fato, a equidade de gênero no serviço público.

4. PROPOSTAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Restou comprovado que uma cultura organizacional inclusiva – aquela que acolhe, valoriza e estimula a diversidade em todos os níveis hierárquicos – melhora o desempenho e a produtividade das equipes. Ou seja, além das questões éticas envolvidas nesse comprometimento, há uma correlação positiva entre equidade de gênero e desempenho organizacional (Noland *et al*, 2016).

Considerando os desafios enfrentados pelas mulheres no setor público brasileiro e as experiências bem-sucedidas de ações afirmativas em diferentes contextos, um conjunto de medidas poderiam ser adotadas pelos órgãos públicos para promover a igualdade de gênero e ampliar a representatividade feminina em cargos de liderança.

Uma delas é estabelecer metas progressivas para a participação de mulheres em cargos de direção e assessoramento superior (DAS) e funções comissionadas (FC), com percentuais mínimos a serem alcançados em prazos determinados. Por exemplo, estabelecer como meta que, em um prazo de 5 anos, pelo menos 40% dos cargos DAS e FC sejam ocupados por mulheres (Fontenele-Mourão, 2006).

Outra proposta seria o desenvolvimento de programas institucionais de mentoria, nos quais mulheres em cargos de liderança atuem como mentoras de servidoras em início de carreira ou em trajetória de ascensão profissional. A ascensão feminina em cargos de liderança é frequentemente facilitada por mentores e chefes que acreditam no potencial das mulheres. É essencial que os líderes atuais reconheçam e promovam a capacidade das mulheres de liderar, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento, considerando os desafios específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho.

As mulheres frequentemente subestimam a importância do *networking* para ascender a cargos de liderança. Estudos mostram que os homens utilizam atividades sociais, como esportes e eventos, para construir redes profissionais. As mulheres precisam estar cientes dessa dinâmica e se envolver ativamente em oportunidades de *networking*, além de se capacitar tecnicamente.

Não menos importante é a criação de políticas de conciliação entre trabalho e família, ampliando as licenças maternidade e paternidade, garantindo paridade de tempo para pais e mães, para promover uma divisão mais igualitária das responsabilidades familiares; implementando horários flexíveis e possibilidades de trabalho remoto para servidores e servidoras com filhos pequenos ou responsabilidades de cuidado; oferecendo creches e espaços de acolhimento para os filhos dos servidores nos órgãos públicos etc. (Pinheiro; Galiza; Fontoura, 2009).

Propõe-se, ainda, ações de sensibilização sobre equidade de gênero para as equipes, promovendo treinamentos e campanhas de conscientização sobre igualdade de gênero, diversidade e inclusão para todos os servidores e servidoras, independentemente do nível hierárquico; abordando temas como estereótipos de gênero, assédio sexual e moral, comunicação não sexista e benefícios da diversidade para as organizações; e incluindo conteúdos sobre equidade de gênero nos programas de formação e aperfeiçoamento gerencial (Escola Nacional de Administração Pública, 2021).

A adoção de medidas de ação afirmativa com recortes interseccionais, considerando as desigualdades adicionais enfrentadas por mulheres negras, indígenas, portadoras de deficiência, LGBTQIAPN+, entre outras, também se faz necessário. Como exemplo, estabelecer cotas específicas para esses grupos nos programas de mentoria, capacitação e ascensão profissional e promover a acessibilidade nos processos seletivos e no ambiente de trabalho para mulheres com deficiência.

Uma alternativa seria criar comitês permanentes de gênero e diversidade em cada órgão público, compostos por servidores e servidoras de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Esses comitês seriam responsáveis por propor, implementar e monitorar ações afirmativas, promover estudos e diagnósticos sobre a situação das mulheres na instituição, receber e encaminhar denúncias de discriminação e assédio, entre outras atribuições.

Por fim, propõe-se incluir o alcance de metas de equidade de gênero, como a ampliação da participação de mulheres em cargos de liderança e a redução de disparidades salariais, entre os critérios para a remuneração variável de dirigentes e gestores públicos. Assim, haveria um incentivo adicional para que os líderes se comprometam com a implementação efetiva de ações afirmativas em suas organizações.

A formulação e implementação de ações afirmativas para a promoção da igualdade de gênero no setor público brasileiro apresentam uma série de desafios e requerem cuidados específicos.

A adoção de ações afirmativas, especialmente as que envolvem cotas e tratamento preferencial, tende a gerar resistências e questionamentos quanto à sua constitucionalidade e legitimidade (Mello, 2001). É necessário fundamentar solidamente essas medidas, demonstrando sua consonância com os princípios da igualdade material e da não discriminação previstos na Constituição Federal. Também é importante evidenciar que as ações afirmativas buscam corrigir desigualdades estruturais que impedem a igualdade de oportunidades (Ikawa, 2008).

Para que as ações afirmativas sejam bem fundamentadas e tenham suas metas e prazos adequadamente dimensionados, é essencial realizar diagnósticos aprofundados sobre a situação das mulheres em cada órgão público. Isso requer a coleta e análise de dados desagregados por gênero, abrangendo informações sobre a participação feminina em diferentes cargos e níveis hierárquicos, remuneração, acesso a oportunidades de capacitação e progressão na carreira, entre outros indicadores (Escola Nacional de Administração Pública, 2021). A ausência de dados abrangentes e confiáveis pode dificultar a formulação de medidas adequadas e o monitoramento de seus resultados.

É fundamental reconhecer que as mulheres são um grupo heterogêneo e que suas experiências são atravessadas por outros marcadores sociais, como raça, classe, orientação sexual, identidade de gênero e deficiência (Akotirene, 2019). As ações afirmativas devem adotar uma perspectiva interseccional, considerando as desigualdades e discriminações específicas enfrentadas por mulheres nesse contexto.

Para que as ações afirmativas sejam efetivas e legítimas, é crucial garantir a participação ativa das mulheres em todas as etapas de sua formulação, implementação, monitoramento e avaliação. Isso requer a criação de espaços institucionalizados de diálogo e deliberação, como comitês de gênero e diversidade, ouvidorias e consultas públicas, nos quais as servidoras possam expressar suas demandas, experiências e propostas.

As ações afirmativas, por si só, não são suficientes para transformar as culturas organizacionais e as mentalidades que sustentam as desigualdades de gênero. É necessário promover mudanças culturais mais profundas e ações continuadas de sensibilização e capacitação sobre equidade de gênero, direcionadas a todos os servidores, em especial às lideranças. Essas ações devem abordar temas como estereótipos de gênero, masculinidades, comunicação inclusiva e não discriminatória e benefícios da diversidade para as organizações. Sem uma transformação cultural, as ações afirmativas podem enfrentar resistências e ter sua efetividade comprometida.

As ações afirmativas no setor público não podem ser implementadas de forma isolada, mas devem estar articuladas com outras políticas mais amplas de promoção da igualdade de gênero na sociedade (Heilborn; Barreto; Araújo, 2011). Isso inclui políticas de enfrentamento à violência contra as mulheres, de ampliação da participação feminina na política, de promoção da autonomia econômica das mulheres, de educação não sexista, entre outras. É importante que haja uma coordenação e uma sinergia entre as diferentes iniciativas governamentais nessa área para promover mudanças estruturais.

Apesar dos avanços normativos e institucionais, a discriminação de gênero e a desigualdade de oportunidades ainda são uma realidade persistente nas relações de trabalho, manifestando-se em práticas como disparidades salariais, restrição ao acesso a cargos de liderança, assédio e dupla jornada imposta às mulheres. Tais desigualdades, conforme demonstram dados da OIT e estudos

nacionais, afetam com maior intensidade as mulheres negras e mães, configurando formas de violência estrutural que comprometem a igualdade real de oportunidades. Para enfrentar esse cenário, os instrumentos da transversalidade de gênero e das ações afirmativas são apontados como fundamentais, uma vez que permitem identificar os impactos diferenciados das políticas públicas sobre homens e mulheres, além de possibilitarem a correção de distorções históricas e a promoção de uma justiça material. A atuação do Poder Judiciário e o comprometimento das organizações públicas e privadas são, portanto, essenciais para consolidar práticas de equidade e respeito à dignidade humana (Araújo; Marcondes, 2019). Esses são alguns dos desafios a serem considerados na formulação e na implementação de ações afirmativas para a promoção da igualdade de gênero no setor público brasileiro. Lidar com esses aspectos requer um compromisso político sustentado, uma abordagem intersetorial e participativa e uma perspectiva de longo prazo, reconhecendo que as mudanças culturais e estruturais são processos graduais e contínuos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sub-representação das mulheres em posições de liderança e nos espaços decisórios do setor público não é apenas um reflexo das desigualdades de gênero presentes na sociedade, mas também um obstáculo para a construção de organizações democráticas, inclusivas e representativas. Quando as perspectivas e experiências femininas são silenciadas ou marginalizadas nos processos de formulação e implementação de políticas públicas, compromete-se a qualidade e a legitimidade dessas ações perante a população.

Nesse contexto, as ações afirmativas emergem como instrumentos fundamentais para acelerar o avanço rumo à equidade de gênero no serviço público. Como evidenciado pelas experiências de diferentes países, essas políticas mostram-se eficazes na remoção de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão profissional feminina, contribuindo para a ampliação da presença de mulheres em cargos de direção e assessoramento superior.

A promoção da igualdade de gênero por meio de ações afirmativas representa um imperativo para a eficiência e a efetividade das organizações públicas. Afinal, a diversidade de perspectivas e vivências enriquece os processos decisórios, favorecendo a formulação de políticas mais inclusivas e aderentes às demandas da sociedade.

No entanto, é fundamental reconhecer que os impactos positivos das ações afirmativas dependem de uma série de fatores. É essencial que essas medidas sejam contínuas, amparadas por um compromisso político sustentado e articuladas a outras políticas estruturantes de promoção da igualdade de gênero, como o enfrentamento à violência contra a mulher, a educação não sexista e a autonomia econômica feminina.

Ademais, essas ações precisam adotar uma perspectiva interseccional, considerando as diversas identidades e experiências que confluem com o gênero, como raça, classe social, deficiência

e orientação sexual. Somente por meio de um olhar atento às discriminações interseccionais será possível construir um serviço público verdadeiramente inclusivo e representativo da pluralidade.

Por fim, é imprescindível que as mulheres, em toda sua diversidade, tenham voz ativa e participação efetiva nos processos de formulação, implementação e monitoramento das ações afirmativas. Somente com o engajamento e o protagonismo feminino será possível garantir que essas políticas estejam alinhadas às reais necessidades e demandas desse público.

Para que os avanços alcançados sejam duradouros e transformadores, também é fundamental que os órgãos públicos assumam um compromisso institucional de longo prazo com a promoção da equidade de gênero. Nesse sentido, o recém-publicado Decreto nº 11.785/2023 representa um passo importante ao estabelecer diretrizes para a implementação do Programa Federal de Ações Afirmativas - PFAA na Administração Pública Federal.

Ao estabelecer essas diretrizes de forma cogente, aplicáveis a todos os órgãos federais, o Decreto nº 11.785/2023 sinaliza o compromisso do Estado brasileiro com a agenda da igualdade de gênero no serviço público. No entanto, é crucial que esse arcabouço normativo seja efetivamente implementado, dotado de recursos adequados e acompanhado de esforços contínuos de sensibilização, capacitação e mudança cultural em todas as esferas da administração pública.

É um desafio complexo, que demandará perseverança, criatividade e o engajamento de toda a sociedade, mas que se mostra imprescindível para a construção de instituições públicas mais democráticas, eficientes e representativas da diversidade que compõe o povo brasileiro.

Embora as ações afirmativas representem um avanço significativo, é importante reconhecer que elas são medidas temporárias e que o objetivo último deve ser a construção de uma sociedade onde tais políticas não sejam mais necessárias. Nesse sentido, um possível desdobramento é a ampliação do escopo das ações afirmativas para além do âmbito das organizações públicas, buscando promover transformações culturais e estruturais mais profundas no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Outro desdobramento relevante será o aprimoramento contínuo dos mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação das políticas de ação afirmativa implementadas. É fundamental desenvolver indicadores e metodologias robustas para mensurar não apenas os impactos quantitativos, como o aumento da representatividade numérica de mulheres em cargos de liderança, mas também os efeitos qualitativos, como a real influência das mulheres nos processos decisórios e a transformação das culturas organizacionais.

Além disso, espera-se que as lições aprendidas com as experiências de ação afirmativa no setor público possam ser replicadas e adaptadas para outros setores da sociedade, como o empresarial e o terceiro setor. A promoção da equidade de gênero nos espaços de poder e tomada de decisão é um desafio que transcende as instituições governamentais.

Paralelamente, é crucial que as políticas de ação afirmativa continuem evoluindo para incorporar cada vez mais a perspectiva interseccional, reconhecendo as especificidades e demandas de mulheres negras, indígenas, portadoras de deficiência, LGBTQIAPN+, entre outros grupos que enfrentam discriminações sobrepostas. Somente por meio de uma abordagem verdadeiramente inclusiva e atenta às diversas identidades será possível construir organizações públicas que reflitam a pluralidade da sociedade brasileira.

Por fim, é possível vislumbrar um futuro em que as ações afirmativas sejam integradas a políticas e estratégias mais amplas de desenvolvimento sustentável e de construção de sociedades pacíficas e inclusivas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. A promoção da igualdade de gênero, prevista no ODS 5 (alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas), é um objetivo transversal que impacta diversos outros objetivos, como a erradicação da pobreza, a educação de qualidade, o trabalho decente e o crescimento econômico.

Os índices alarmantes de violência contra a mulher, a dupla jornada que tanto as sobrecarrega e adoce, os obstáculos de gênero que enfrentam na vida profissional e pessoal, a dominação masculina nos espaços de poder, fala e prestígio: ainda vivencia-se enfáticas frentes de discriminação e opressão ao gênero feminino na nossa sociedade.

Em síntese, embora as ações afirmativas sejam um passo fundamental, elas representam apenas o início de uma jornada mais longa e ambiciosa rumo à real equidade de gênero e à construção de uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável para todas e todos. O setor público precisa repensar seu formato de trabalho para permitir que as mulheres progridam em suas carreiras. Isso inclui oferecer flexibilidade tanto para homens quanto para mulheres, permitindo que ambos possam equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares.

Promover a equidade de gênero no setor público exige mudanças culturais e institucionais. É necessário repensar os modelos de trabalho, valorizar o *networking* e a capacitação, e contar com o apoio de líderes que acreditam no potencial das mulheres. Somente assim será possível superar os tetos e abismos de vidro, permitindo que mais mulheres alcancem posições de liderança e contribuam plenamente para o desenvolvimento do setor público.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

ANDRADE, Tânia. Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade. **Brasília: Câmara dos Deputados**, 2016. <http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/29160>

ARAÚJO, Adriane Reis de; MARCONDES, Roberto Rangel. O enfrentamento à discriminação de gênero: ações afirmativas. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região**, São Paulo, n. 21, p. 60-67, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/179953>

ARAÚJO, Clara. As cotas por sexo para a competição legislativa: o caso brasileiro em comparação com experiências internacionais. **Dados**, v. 44, p. 155-195, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582001000100006>

BENTO, Maria Aparecida Silva. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. Casa do Psicólogo, 2000.

BRASIL. Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 abr. 2020. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14540.htm

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>

CAMPOS, Luiz Augusto; MACHADO, Carlos. A cor dos eleitos: determinantes da sub-representação política dos não brancos no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 16, p. 121-151, 2015. <https://doi.org/10.1590/0103-335220151606>

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989. <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/>

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991. <https://doi.org/10.2307/1229039>

DE FIGUEIREDO, Mariana Grasel; DINIZ, Gláucia Ribeiro Starling. Mulheres, casamento e carreira: um olhar sob a perspectiva sistêmica feminista. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 27, n. 60, p. 100-119, 2018. <https://doi.org/10.38034/nps.v27i60.393>

DUVANDER, Ann-Zofie; JOHANSSON, Mats. What are the effects of reforms promoting fathers' parental leave use? **Journal of European Social Policy**, v. 22, n. 3, p. 319-330, 2012. <https://doi.org/10.1177/0958928712440201>

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

FERES JÚNIOR, João; DAFLON, Verônica Toste; CAMPOS, Luiz Augusto. Ação afirmativa, raça e racismo: uma análise das ações de inclusão racial nos mandatos de Lula e Dilma. **Revista de Ciências Humanas**, v. 12, n. 2, p. 399-414, 2012. <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3439>

FIRMINO, Camila Rocha; SILVA, Fernanda Paixão; VIANA, Elizangela Almeida Santos. Desigualdade salarial entre homens e mulheres no setor público federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 19., 2014, São Pedro. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ABEP, 2015. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32216>

FONTENELE-MOURÃO, Tânia Maria. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. <https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/handle/192/7761>

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. **Ação afirmativa & princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

GOMES, Nilma Lino. O movimento negro no Brasil: ausências, emergências e a produção de saberes. **Política & Sociedade**, v. 10, n. 18, p. 133-154, 2011. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2011v10n18p133>

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Racismo e antirracismo no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 43, p. 26-44, 1999.

HEILBORN, Maria Luiza; BARRETO, Andréia; ARAÚJO, Clara (org.). **Gestão de políticas públicas em gênero e raça: módulo IV**. Rio de Janeiro: CEPESC; Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2011. <https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/handle/192/1470>

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul. 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

HTUN, Mala. From “racial democracy” to affirmative action: changing state policy on race in Brazil. **Latin American Research Review**, v. 39, n. 1, p. 60-89, 2004. <https://doi.org/10.1353/lar.2004.0010>

HUGHES, Melanie M.; PAXTON, Pamela; KROOK, Mona Lena. Gender quotas for legislatures and corporate boards. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 43, p. 331-352, ago. 2017. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053324>

HUNT, Vivian; PRINCE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu; YEE, Lareina. **Diversity wins: how inclusion matters**. Nova Iorque: McKinsey & Company, 2020.

IKAWA, Daniela. Ações afirmativas em universidades. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 1, p. 233-254, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da violência 2020: principais resultados**. Brasília: IPEA; FBSP, 2020. <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes/51/atlas-da-violencia-2020>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do Estado Brasileiro: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas**. Brasília, DF: IPEA, 2021. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9492>

KAUFMANN, Roberta Fragoso Menezes. Ações afirmativas à brasileira: necessidade ou mito? A implementação para negros como mecanismo concretizador de direitos fundamentais. Uma análise histórico-jurídico-comparativa do negro nos Estados Unidos da América e no Brasil. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 12, n. 1455, 26 jun. 2007. <https://jus.com.br/artigos/10070>

LAZZARETTI, Kellen; GODOI, Christiane Kleinübing. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2013.1.1.4059.159-186>.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; LIMA, Myriam Angélica; TANURE, Betania; VERSIANI, Fernanda. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>

LIMA, Márcia. Desigualdades raciais e políticas públicas: ações afirmativas no governo Lula. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 87, p. 77-95, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002010000200005>

MELLO, Anahi Guedes de; NUERNBERG, Adriano Henrique. Gênero e deficiência: intersecções e perspectivas. **Estudos Feministas**, v. 20, n. 3, p. 635-655, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2012000300003>

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MILTERSTEINER, R. K., OLIVEIRA, F. B. D., HRYNIEWICZ, L. G. C., SANT'ANNA, A. D. S., & MOURA, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, 18(2), 406-423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Painel Estatístico de Pessoal**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 16 abr. 2023.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, p. 197-217, 2002. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000300011>

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara R. A diversidade de gênero é lucrativa? Evidências de uma pesquisa global. **Documento de Trabalho do Instituto Peterson de Economia Internacional**, n. 16-3, 2016. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2729348>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Government at a Glance 2019**. Paris: OCDE Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.

OSÓRIO, Rafael Guerreiro. **Desigualdades raciais e de gênero no serviço público civil**. Brasília: OIT; Secretaria Internacional do Trabalho, 2006. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_358_port.pdf

PAIVA, Angela Randolpho (org.). **Entre dados e fatos: ação afirmativa nas universidades públicas brasileiras**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Pallas, 2010.

PINHEIRO, Luana Simões; GALIZA, Marcelo; FONTOURA, Natália de Oliveira. Novos arranjos familiares, velhas convenções sociais de gênero: a licença-parental como política pública para lidar com essas tensões. **Revista Estudos Feministas**, v. 17, n. 3, p. 851-859, 2009. [10.1590/s0104-026x2009000300013](https://doi.org/10.1590/s0104-026x2009000300013)

PIOVESAN, Flávia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 43-55, jan./abr. 2005. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000100004>

REED, Kevin. Netflix offers employees unlimited maternity and paternity leave. **Business Insider**, New York, 5 ago. 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/08/05/business/netflix-offers-expanded-maternity-and-paternity-leave.html>. Acesso em: 26 abr. 2023.

RUDMAN, Laurie A. Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 3, p. 629-645, 1998. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>

SABBAGH, Daniel. The paradox of decategorization: deinstitutionalizing race through race-based affirmative action in the United States. **Ethnic and Racial Studies**, v. 34, n. 10, p. 1665-1681, 2011. <https://doi.org/10.1080/01419870.2011.569029>

SANTOS, Maria Helena; AMÂNCIO, Lígia. Sobreminorias em profissões marcadas pelo gênero: consequências e reações. **Análise Social**, Lisboa, v. 49, n. 212, p. 700-726, jul./set. 2014. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2014212.07>

SEIERSTAD, Cathrine; OPSAHL, Tore. For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 44-54, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.10.002>

SILVA, Nelson do Valle; HASENBALG, Carlos. Recursos familiares e transições educacionais. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 18, supl., p. 67-76, 2002. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2002000700008>

SKRENTNY, John David. **The ironies of affirmative action: politics, culture, and justice in America**. University of Chicago Press, 1996.

UNIVERSITY OF OXFORD. **Gender pay gap report 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

VARGAS, Hustana Maria. Aqui é assim: tem curso de rico pra continuar rico e curso de pobre pra continuar pobre. **Argumentos**, v. 5, n. 10, p. 6-16, 2010.

WORLD BANK. **Women in Leadership Program**. 2021. Disponível em: <https://www.womensworldbanking.org/insights/category/women-in-leadership/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

Lucilene da Ressurreição Santos

 <https://orcid.org/0009-0004-4906-7887>

Mestre em Administração Pública pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Direito Civil e Processual Civil pela Universidade Anhanguera. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC/GO). Servidora da Polícia Federal.

lucileneress@gmail.com