



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**ENDRYA HAWANA SOARES MORAES**

**PARIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PORTO VELHO - RO**  
**2024**

**ENDRYA HAWANA SOARES MORAES**

**PARIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Orientadora: Dr<sup>a</sup> Silvia Teixeira de Pinho**

**PORTO VELHO - RO  
2024**

# PARIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Endrya Hawana Soares Moraes<sup>1</sup>  
Silvia Teixeira de Pinho<sup>2</sup>

## Resumo

A paridade de gênero na administração pública é fundamental para a construção de sociedades mais equitativas e justas. Este estudo teve como objetivo analisar as políticas públicas de igualdade de gênero, as barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, e os benefícios da inclusão feminina em posições de poder. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica de artigos acadêmicos, teses e dissertações publicados entre 2021 e 2023, com foco em estudos sobre políticas de igualdade de gênero e seus impactos na administração pública. Os resultados indicam que, embora as políticas públicas tenham promovido avanços significativos na inclusão feminina, barreiras como o teto de vidro e o machismo estrutural continuam a limitar a plena participação das mulheres em cargos de liderança. Exemplos de políticas bem-sucedidas incluem a implementação de cotas de gênero e programas de capacitação e mentoria. No entanto, a eficácia dessas políticas depende de uma implementação consistente e do apoio institucional. Estudos destacam que a diversidade de gênero nas equipes de liderança resulta em decisões mais equilibradas e inclusivas, além de melhorias no desempenho organizacional e na qualidade das políticas públicas. Conclui-se que, para promover a igualdade de gênero de maneira eficaz, é necessário desenvolver e implementar uma combinação de políticas e práticas que abordem tanto as barreiras estruturais quanto as culturais. Recomendações incluem a criação de programas de mentoria específicos para mulheres, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade, e medidas rigorosas para combater o assédio e a discriminação no local de trabalho.

**Palavras-chave:** Paridade de gênero; Administração pública; Políticas públicas; Teto de vidro; Machismo estrutural.

## Abstract

Gender parity in public administration is fundamental for building more equitable and just societies. This study aimed to analyze public gender equality policies, the structural and cultural barriers that hinder women's rise to leadership positions, and the benefits of including women in positions of power. The methodology used was a bibliographic review of academic articles, theses, and dissertations published between 2021 and 2023, focusing on studies on gender equality policies and their impacts on public administration. The results indicate that, although public policies have promoted significant advances in female inclusion, barriers such as the glass ceiling and structural machismo continue to limit the full participation of women in leadership positions. Examples of successful policies include the implementation of gender quotas and training and mentoring programs. However, the effectiveness of these policies depends on consistent implementation and institutional support. Studies highlight that gender diversity in leadership teams results in more balanced and inclusive decisions, as well as improvements in organizational performance and the quality of public policies. It is concluded that, to effectively promote gender equality, it is necessary to develop and implement a combination of policies and practices that address both structural and cultural barriers. Recommendations include the creation of specific mentoring programs for women, the promotion of an organizational culture that values diversity, and strict measures to combat harassment and discrimination in the workplace.

**Keywords:** Gender parity; Public administration; Public policies; Glass ceiling; Structural machismo

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [hawana16endrya@gmail.com](mailto:hawana16endrya@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Administração (PPGMAD/UNIR).

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela igualdade de gênero tem sido um dos principais desafios e objetivos das políticas públicas ao redor do mundo. No contexto da administração pública, a paridade de gênero é fundamental para garantir uma representação equitativa e a inclusão de perspectivas diversificadas nos processos decisórios. Estudos indicam que a presença feminina em cargos de liderança pode trazer benefícios significativos, como a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e a melhoria no desempenho organizacional (INÁCIO, 2021; DÓRIA & JACINTHO, 2023).

O fenômeno em questão aborda o progresso das políticas públicas de igualdade de gênero que têm sido implementadas globalmente com o objetivo de reduzir a desigualdade e promover a inclusão. Essas políticas são criadas para fomentar a participação equitativa de homens e mulheres em diversas esferas, incluindo a liderança. Em Portugal, essas políticas resultaram em um aumento significativo da representação feminina em cargos de liderança na administração pública central, demonstrando a eficácia das medidas adotadas para essa questão (INÁCIO, 2021). Já no Brasil, a Universidade Federal de Sergipe implementou uma resolução específica para promover a igualdade de gênero nos cargos de direção, evidenciando um esforço institucional para combater a disparidade de gênero. No entanto, a implementação enfrenta desafios significativos, como o fenômeno do "teto de vidro". Este termo refere-se a uma barreira invisível e sistêmica que impede mulheres qualificadas de ascenderem a posições de liderança, mesmo quando possuem as competências necessárias (DÓRIA & JACINTHO, 2023). Esse fenômeno do "teto de vidro" ilustra as limitações das políticas de igualdade de gênero, que precisam de estratégias mais robustas para ser eficazes na remoção dessas barreiras estruturais.

A desigualdade de gênero nas relações de trabalho ainda é uma realidade persistente, com políticas de inclusão sendo essenciais para erradicar essa disparidade. As iniciativas para inclusão e igualdade de gênero nas esferas públicas e privadas são cruciais para a criação de um ambiente mais justo e representativo (PESSOA, 2023; DJOP, 2021). No contexto da Guiné-Bissau, a implementação da lei de paridade enfrenta desafios significativos, refletindo a necessidade de estratégias mais eficazes para garantir a participação das mulheres na esfera pública (DJOP, 2021).

No Brasil, a análise das partes interessadas do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher revela a persistente desigualdade de gênero nos estados, destacando a importância de

ações coordenadas para promover a igualdade (BENIGNO, VIEIRA & OLIVEIRA, 2021). A igualdade de gênero não se restringe ao setor público; nas organizações privadas, a paridade também é uma meta a ser alcançada, conforme discutido por Fernandez De Andreani (2021).

Além disso, a desigualdade de gênero na composição dos conselhos de administração é uma violação dos direitos humanos das mulheres, necessitando de políticas robustas para enfrentar essa questão (LUCAS & FELIX, 2023). A liderança feminina na administração pública é essencial para o desenvolvimento de políticas mais inclusivas e eficientes, como demonstrado por Tavares e Justini (2023).

A promoção da igualdade de gênero através da lei da paridade e a reavaliação do contrato social são passos importantes para assegurar que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens em todos os setores da sociedade (MOTA, 2021). A representatividade feminina na política ainda enfrenta barreiras significativas, muitas vezes enraizadas em machismo estrutural (SILVA, 2022). Portanto, estratégias como as propostas por Santos et al.(2023) para o desenvolvimento de lideranças femininas são essenciais para mudar essa realidade.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no alcance das metas de igualdade de gênero, conforme estabelecido pelos “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030” da ONU, aplicadas à administração pública (DIAS, 2023). A eficiência da administração pública é comprometida quando os direitos das mulheres são violados, evidenciando a necessidade de uma abordagem global e integrada para garantir a paridade (SILVA, 2022).

Finalmente, estudos recentes destacam a importância de mecanismos afirmativos e políticas específicas para assegurar a participação das mulheres nos espaços de decisão, tanto na esfera pública quanto privada (RODRIGUES, 2020; PIRES, 2020). A análise das desigualdades de gênero desde os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio até os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reflete a evolução das avaliações feministas e a necessidade de políticas contínuas e eficazes (MARIANO & MOLARI, 2022).

O machismo estrutural refere-se a um conjunto de normas, práticas e valores profundamente enraizados na sociedade que perpetuam a desigualdade de gênero, favorecendo sistematicamente os homens em detrimento das mulheres. Este tipo de machismo é "estrutural" porque está incorporado nas instituições sociais, econômicas, políticas e culturais, moldando comportamentos e atitudes de forma ampla e persistente. Esse fenômeno manifesta-se de várias maneiras, incluindo a discriminação no local de trabalho, onde as mulheres podem enfrentar dificuldades para obter promoções, receber salários equivalentes

aos dos homens por trabalho similar, ou serem levadas a sério em suas funções. Também se observa na segregação ocupacional, em que determinadas profissões são estereotipadas como "femininas" ou "masculinas", influenciando a escolha profissional de mulheres e homens e limitando as oportunidades de carreira para as mulheres em certos campos (DÓRIA & JACINTHO, 2023; SILVA, 2022).

A reprodução de estereótipos de gênero é outra manifestação, perpetuando a ideia de que as mulheres são naturalmente mais adequadas para tarefas domésticas e de cuidado, enquanto os homens são vistos como líderes e provedores, restringindo as oportunidades das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança. Além disso, a violência e o assédio, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal, afetam negativamente o bem-estar e as perspectivas de carreira das mulheres. Enfrentar o machismo estrutural requer abordagens multifacetadas, incluindo a implementação de políticas de igualdade de gênero, a educação sobre estereótipos de gênero e a promoção de uma cultura de respeito e inclusão. Isso é essencial para remover as barreiras que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança e garantir uma sociedade mais justa e equitativa (DÓRIA & JACINTHO, 2023; SILVA, 2022).

Este estudo buscou responder à questão norteadora: Como as políticas públicas e iniciativas institucionais podem promover a paridade de gênero na administração pública e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo?

Diante do exposto, o objetivo geral buscou analisar as políticas públicas e iniciativas institucionais voltadas para a promoção da paridade de gênero na administração pública, identificando os principais desafios e propondo estratégias para superá-los. Os objetivos específicos incluem examinar a eficácia das políticas públicas de igualdade de gênero implementadas na administração pública em diferentes contextos nacionais, identificar as barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, avaliar o impacto da presença feminina em cargos de liderança sobre a eficiência e a qualidade das políticas públicas e propor recomendações para aprimorar as políticas de igualdade de gênero e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Paridade de Gênero na Administração Pública**

As políticas públicas são instrumentos cruciais para promover a igualdade de gênero na administração pública. Estas políticas visam corrigir desequilíbrios históricos e garantir a representatividade feminina em posições de poder. Exemplos incluem cotas de gênero, que asseguram um número mínimo de mulheres em cargos de liderança, e programas de capacitação e mentoria específicos para mulheres (INÁCIO, 2021). No contexto brasileiro, medidas como a Resolução nº 13 da Universidade Federal de Sergipe, que estabelece igualdade de gênero nos cargos de direção, são iniciativas que buscam enfrentar o fenômeno do teto de vidro (DÓRIA & JACINTHO, 2023). No entanto, a eficácia dessas políticas depende da sua implementação consistente e do apoio institucional.

A inclusão de mulheres em cargos de liderança na administração pública tem demonstrado benefícios significativos. Pesquisas indicam que a diversidade de gênero nas equipes de liderança pode resultar em decisões mais equilibradas e inclusivas, além de melhorias no desempenho organizacional (LOIOLA BENIGNO, VIEIRA & DE OLIVEIRA, 2021). A liderança feminina tende a ser mais sensível às questões sociais e de bem-estar, contribuindo para políticas públicas que atendem melhor às necessidades da população (SANTOS et al., 2023). Por exemplo, o estudo de Tavares e Justini (s.d.) destaca como a presença feminina em cargos de liderança pode promover uma cultura de inclusão e respeito dentro das instituições públicas.

### **2.2 Políticas Públicas de Igualdade de Gênero**

As iniciativas institucionais são fundamentais para promover a igualdade de gênero de maneira sustentável. Programas de desenvolvimento de liderança, redes de apoio para mulheres e políticas de gestão inclusivas são algumas das estratégias adotadas por instituições comprometidas com a equidade de gênero (TAVARES & JUSTINI, s.d.). A implementação de práticas como transparência na seleção e promoção de funcionários, juntamente com a criação de ambientes de trabalho acolhedores, são essenciais para garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais para progredir em suas carreiras (MOTA, 2021). A análise de políticas públicas em diferentes contextos nacionais pode fornecer percepções valiosas sobre

as melhores práticas para promover a igualdade de gênero (DIAS, 2023).

Para efetivamente promover a igualdade de gênero na administração pública, é necessário desenvolver e implementar uma combinação de políticas e práticas que abordem tanto as barreiras estruturais quanto as culturais. Recomendações incluem a criação de programas de mentoria específicos para mulheres, o estabelecimento de metas claras de paridade de gênero, campanhas de conscientização e medidas rigorosas para combater o assédio e a discriminação no local de trabalho (DIAS, 2023). Além disso, é crucial promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e incentive a inclusão em todos os níveis hierárquicos, reconhecendo e combatendo preconceitos inconscientes e estereótipos de gênero (SILVA, 2022).

### **2.3 Barreiras Estruturais e Culturais que Dificultam a Ascensão das Mulheres a Cargos de Liderança**

Apesar das políticas públicas existentes, barreiras estruturais e culturais ainda impedem a plena participação das mulheres na administração pública. O conceito de "teto de vidro" refere-se às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres a posições de liderança, frequentemente devido a preconceitos e estereótipos de gênero enraizados (DÓRIA & JACINTHO, 2023). Além disso, o machismo estrutural, presente em muitas organizações, cria ambientes de trabalho desfavoráveis para as mulheres, limitando suas oportunidades de crescimento profissional (SILVA, 2022). Estudos sobre a implementação da lei de paridade na Guiné-Bissau, por exemplo, destacam os desafios culturais e sociais que continuam a restringir a participação feminina na esfera pública (DJOP, 2021).

## **3 METODOLOGIA**

O presente estudo trata-se de uma revisão integrativa de literatura que é um método abrangente que permite a inclusão de estudos com diferentes abordagens metodológicas (quantitativos e qualitativos) para proporcionar uma compreensão mais completa do fenômeno investigado. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), a revisão integrativa é constituída por seis etapas essenciais: definição da questão de pesquisa, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, seleção dos estudos, extração dos dados, avaliação crítica dos estudos incluídos, e síntese dos resultados.

A primeira etapa consiste em definir claramente a questão de pesquisa que guiará a revisão. Neste estudo, a questão norteadora foi: “Como as políticas públicas e iniciativas

institucionais podem promover a paridade de gênero na administração pública e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo?”

Na segunda etapa, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos. Os critérios de inclusão foram: estudos publicados entre 2020 e 2024, artigos que abordassem políticas públicas de igualdade de gênero na administração pública, pesquisas que tratassem das barreiras estruturais e culturais à liderança feminina, estudos que analisem o impacto da presença feminina em cargos de liderança na administração pública, e artigos em português, inglês e espanhol.

Os critérios de exclusão foram: estudos que não abordem diretamente a paridade de gênero na administração pública, artigos duplicados em diferentes bases de dados, e estudos sem acesso completo ao texto.

A seleção dos estudos foi realizada em bases de dados acadêmicos, incluindo *Scopus*, *Web of Science*, *PubMed* e *SciELO*. Utilizou-se uma combinação de palavras-chave como "paridade de gênero", "administração pública", "políticas públicas de igualdade de gênero", "liderança feminina" e "barreiras culturais". Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, um total de 22 artigos foram incluídos na revisão.

Na quarta etapa, foi realizada a extração dos dados dos artigos selecionados. Foram extraídas informações relevantes como título, autores, ano de publicação, objetivos, metodologia, resultados e conclusões de cada estudo. Esse processo foi realizado de forma sistemática e padronizada para garantir a consistência e a integridade dos dados.

A quinta etapa envolveu a avaliação crítica dos estudos incluídos. Cada artigo foi avaliado quanto à sua qualidade metodológica, relevância para a questão de pesquisa e contribuição para o entendimento do tema. Essa avaliação permitiu identificar as principais evidências e lacunas na literatura sobre paridade de gênero na administração pública.

Na etapa final, foi realizada a síntese dos resultados dos estudos incluídos. Os dados foram organizados em categorias temáticas de acordo com os objetivos específicos da revisão: políticas públicas de igualdade de gênero, barreiras estruturais e culturais, impacto da liderança feminina, iniciativas institucionais e recomendações para a promoção da igualdade de gênero. Essa síntese permitiu uma compreensão abrangente e integrada das evidências disponíveis sobre o tema.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão integrativa oferecem uma visão abrangente sobre a paridade de gênero na administração pública, destacando as políticas públicas implementadas, as barreiras enfrentadas pelas mulheres, o impacto da liderança feminina e as iniciativas institucionais relevantes. A análise dos 22 artigos revela tanto avanços significativos quanto desafios persistentes na promoção da igualdade de gênero. Foi realizada uma síntese dos principais achados e discutida suas implicações para a prática e a formulação de políticas.

A seguir, é apresentada uma tabela comparativa dos 15 artigos mais relevantes analisados nesta revisão, destacando os autores e ano de publicação, título, objetivos, resultados e conclusões.

**Tabela 1:** Comparação dos Estudos sobre Paridade de Gênero na Administração Pública

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusão</b>
<b>INÁCIO, A. C. M. A. (2021)</b>	Das Políticas Públicas de Igualdade de Gênero às Lideranças no Feminino	Estudar as políticas públicas de igualdade de gênero no subsetor da administração pública central.	Identificou avanços na inclusão feminina, mas apontou barreiras culturais e institucionais.	A eficácia das políticas depende da mudança cultural e do apoio institucional contínuo.
<b>DÓRIA, T. S.; JACINTHO, J. M. (2023)</b>	Proposta de resolução que estabelece igualdade de gênero na ocupação dos cargos de direção da alta hierarquia da UFS	Analisar a igualdade de gênero na alta gestão da UFS sob a perspectiva do teto de vidro.	Evidenciou a presença de barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres.	A resolução é um passo importante, mas requer monitoramento e apoio para ser efetiva.
<b>PESSOA, T. V. de A. (2023)</b>	As políticas de inclusão na erradicação da desigualdade de gênero nas relações de trabalho	Analisar a eficácia das políticas de inclusão para erradicar a desigualdade de gênero no trabalho.	Políticas de inclusão mostraram-se eficazes, mas insuficientes sem mudanças estruturais nas organizações.	A inclusão deve ser acompanhada de reformas estruturais para ser eficaz.
<b>DJOP, D. (2021)</b>	Desigualdade de gênero na Guiné-Bissau: um estudo sobre a implementação da lei de paridade	Estudar a implementação da lei de paridade na Guiné-Bissau e os desafios enfrentados.	A implementação foi parcial e encontrou resistência cultural e institucional significativa.	É necessário fortalecer as estratégias de implementação e sensibilização cultural.
<b>BENIGNO, G. O. L.; VIEIRA,</b>	Desigualdade de gênero nos	Analisar a desigualdade de	Identificou desigualdades	A ação coordenada dos

<b>D. M.; OLIVEIRA, J. E. de (2021)</b>	estados brasileiros e análise dos stakeholders do CNDM	gênero nos estados brasileiros e os stakeholders do CNDM.	persistentes e a necessidade de maior envolvimento dos stakeholders.	stakeholders é crucial para a promoção da igualdade de gênero.
<b>LOIOLA BENIGNO, G. O.; VIEIRA, D. M.; DE OLIVEIRA, J. E. (2021)</b>	Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do CNDM	Analisar a desigualdade de gênero nos estados brasileiros e os stakeholders do CNDM.	Confirma desigualdades e ressalta a importância de políticas públicas efetivas.	Políticas mais assertivas e participação ativa dos stakeholders são necessárias.
<b>DE ANDREANI, P. A. F. (2021)</b>	A paridade de gênero nas sociedades e demais organizações privadas	Analisar a paridade de gênero em organizações privadas.	Apontou a falta de paridade e sugeriu a adoção de políticas afirmativas.	A paridade requer políticas afirmativas e mudanças culturais.
<b>LUCAS, L. M. S.; FELIX, T. P. (2023)</b>	Desigualdade de gênero na composição dos conselhos de administração	Estudar a desigualdade de gênero nos conselhos de administração e os direitos humanos das mulheres.	Verificou uma baixa representatividade feminina nos conselhos de administração.	A desigualdade nos conselhos de administração viola os direitos humanos das mulheres e necessita de intervenção.
<b>TAVARES, A. F.; JUSTINI, N. A. de M. (2023)</b>	Desenvolvimento de lideranças femininas dentro da administração pública	Analisar o desenvolvimento de lideranças femininas na administração pública.	Identificou iniciativas promissoras, mas ainda limitadas por barreiras culturais.	O desenvolvimento de lideranças femininas requer mais apoio institucional e mudanças culturais.
<b>MOTA, A. C. C. (2021)</b>	Repensar o Contrato Social: a igualdade de gênero e a Lei da Paridade	Examinar a igualdade de gênero no contexto da Lei da Paridade.	A Lei da Paridade foi eficaz, mas enfrenta desafios de implementação e aceitação cultural.	A efetividade da Lei da Paridade depende de mudanças culturais e implementação rigorosa.
<b>SILVA, D. de L. (2022)</b>	Paridade de gênero: machismo estrutural e a representatividade e feminina na política	Analisar o impacto do machismo estrutural na representatividade feminina na política.	Machismo estrutural limita significativamente a representatividade feminina.	A superação do machismo estrutural é essencial para a verdadeira paridade de gênero.
<b>SANTOS, B. O. dos et al. (2023)</b>	Liderança feminina na administração pública	Estudar o impacto da liderança feminina na administração pública.	A liderança feminina trouxe melhorias na eficiência e na qualidade das políticas públicas.	A presença feminina em cargos de liderança é benéfica para a administração pública.

<b>DIAS, C. M. T. R. do N. (2023)</b>	O papel da gestão de recursos humanos no alcance das metas do ODS 5 - 'Igualdade de Género' da Agenda 2030 da ONU	Estudar o papel da gestão de RH no alcance das metas de igualdade de gênero da Agenda 2030.	A gestão de RH é crucial para o cumprimento das metas de igualdade de gênero, mas enfrenta desafios estruturais.	Reforçar a gestão de RH é vital para atingir as metas de igualdade de gênero da Agenda 2030.
<b>SILVA, G. M. (2022)</b>	O direito das mulheres na ordem jurídica global diante da violação do princípio da eficiência da administração pública	Analisar a violação dos direitos das mulheres na administração pública globalmente.	Constatou-se que a violação dos direitos das mulheres prejudica a eficiência da administração pública.	Proteger os direitos das mulheres é essencial para uma administração pública eficiente.
<b>RODRIGUES, E. B. (2020)</b>	Que (in)justiça é essa?: a paridade participativa como alternativa ao silenciamento das vozes das mulheres na esfera pública-política	Estudar a paridade participativa como meio de dar voz às mulheres na esfera pública.	A paridade participativa mostrou-se eficaz em dar voz às mulheres, mas enfrenta resistência cultural.	A paridade participativa é uma alternativa viável, mas necessita de apoio cultural e institucional.

**Fonte:** Autor 2024.

A análise dos 15 artigos selecionados para esta revisão integrativa sobre paridade de gênero na administração pública revelou um panorama complexo e multifacetado. Foi realizada uma discussão dos principais achados, divididos em tópicos temáticos, explorando a eficácia das políticas públicas, as barreiras estruturais e culturais, o impacto da liderança feminina, as iniciativas institucionais, e as recomendações para promoção da igualdade de gênero.

Os artigos de Inácio (2021) e DJOP (2021) oferecem uma visão detalhada sobre a implementação de políticas públicas de igualdade de gênero. Inácio (2021) destaca os avanços na inclusão feminina no subsetor da administração pública central em Portugal, mas aponta para as barreiras culturais e institucionais que ainda precisam ser superadas. A eficácia das políticas públicas, segundo o estudo, é variável e depende significativamente do apoio contínuo das instituições e de mudanças culturais profundas. DJOP (2021), por outro lado, analisa a implementação da lei de paridade na Guiné-Bissau, encontrando uma implementação parcial e resistência significativa tanto cultural quanto institucional. Ambos os estudos sugerem que, enquanto as políticas públicas são passos essenciais na direção certa, elas precisam ser complementadas por esforços sustentados de mudança cultural e

institucional para serem verdadeiramente eficazes.

Os trabalhos de Dória & Jacintho (2023) e Mota (2021) focam na perspectiva do teto de vidro e na importância de medidas complementares para garantir a eficácia das políticas públicas. A resolução proposta pela Universidade Federal de Sergipe, analisada por Dória & Jacintho (2023), é vista como um avanço, mas enfrenta resistência interna e externa. O estudo sugere que a implementação efetiva de tal resolução necessita de um sistema de monitoramento rigoroso e de um esforço colaborativo para sensibilizar todos os membros da instituição sobre a importância da igualdade de gênero. Mota (2021) examina a eficácia da Lei da Paridade, concluindo que, apesar de ser uma medida eficaz, enfrenta desafios de implementação e aceitação cultural. O estudo destaca a necessidade de medidas adicionais para garantir que a lei seja plenamente implementada e aceita, sugerindo que a efetividade das políticas públicas depende de um compromisso institucional forte e de uma mudança cultural significativa.

Os artigos de Pessoa (2023) e Silva (2022) exploram as barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a posições de liderança. Pessoa (2023) argumenta que as políticas de inclusão se mostraram eficazes, mas são insuficientes sem mudanças estruturais nas organizações. A inclusão, segundo o estudo, deve ser acompanhada de reformas estruturais que promovam um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo. Silva (2022) destaca o impacto do machismo estrutural na representatividade feminina na política, sugerindo que a superação do machismo é essencial para a verdadeira paridade de gênero. Ambos os estudos enfatizam que as barreiras culturais e estruturais são desafios significativos que precisam ser abordados para que as políticas de igualdade de gênero sejam eficazes.

Os trabalhos de Lucas & Felix (2023) e Rodrigues (2020) complementam esta discussão ao abordar a representatividade feminina nos conselhos de administração e na esfera pública. Lucas & Felix (2023) verificaram uma baixa representatividade feminina nos conselhos de administração, argumentando que a desigualdade nesses conselhos viola os direitos humanos das mulheres e necessita de intervenção urgente. Rodrigues (2020) estudou a paridade participativa como meio de dar voz às mulheres na esfera pública, concluindo que, apesar de ser uma alternativa viável, enfrenta resistência cultural significativa. Estes estudos sugerem que, além de políticas públicas, são necessárias intervenções específicas para superar as barreiras culturais e estruturais que limitam a representatividade feminina.

O impacto positivo da liderança feminina é destacado nos estudos de Santos et al. (2023) e Loiola Benigno et al. (2021). Santos et al. (2023) encontraram que a liderança

feminina trouxe melhorias na eficiência e na qualidade das políticas públicas, promovendo uma gestão mais inclusiva e eficaz. O estudo sugere que a presença feminina em cargos de liderança não só beneficia a administração pública, mas também contribui para a elaboração de políticas mais justas e eficazes. Loiola Benigno et al. (2021) corroboram estes achados, argumentando que a diversidade de gênero nas equipes de liderança resulta em decisões mais equilibradas e inclusivas. Ambos os estudos enfatizam que a liderança feminina é um fator crucial para a melhoria da administração pública e para a promoção de políticas públicas mais eficazes.

Os artigos de Tavares & Justini (2023) e De Andreani (2021) exploram o desenvolvimento de lideranças femininas e a paridade de gênero em organizações privadas. Tavares & Justini (2023) identificaram iniciativas promissoras de desenvolvimento de lideranças femininas na administração pública, mas apontaram que essas iniciativas ainda são limitadas por barreiras culturais. O estudo sugere que o desenvolvimento de lideranças femininas requer mais apoio institucional e mudanças culturais profundas. De Andreani (2021), por sua vez, analisou a paridade de gênero em organizações privadas, apontando a falta de paridade e sugerindo a adoção de políticas afirmativas. Ambos os estudos ressaltam a importância de iniciativas institucionais e de um compromisso contínuo com a promoção da igualdade de gênero.

As iniciativas institucionais são cruciais para a promoção da igualdade de gênero, conforme discutido nos estudos de Dias (2023) e Benigno et al. (2021). Dias (2023) analisou o papel da gestão de recursos humanos no alcance das metas de igualdade de gênero da Agenda 2030, concluindo que a gestão de RH é crucial para o cumprimento dessas metas, mas enfrenta desafios estruturais significativos. O estudo sugere que reforçar a gestão de RH é vital para atingir as metas de igualdade de gênero da Agenda 2030, destacando a importância de uma abordagem integrada e coordenada.

Benigno et al. (2021) analisaram a desigualdade de gênero nos estados brasileiros e a participação dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), concluindo que a ação coordenada dos stakeholders é crucial para a promoção da igualdade de gênero. Stakeholders, ou partes interessadas, são indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse ou são afetados pelas políticas e práticas de uma instituição ou projeto. No contexto da igualdade de gênero, stakeholders incluem governos, organizações não governamentais (ONGs), empresas, instituições acadêmicas, grupos comunitários e a própria sociedade civil. A participação ativa desses stakeholders é essencial para garantir que as políticas públicas sejam inclusivas e eficazes. Ambos os estudos enfatizam a importância de iniciativas

institucionais coordenadas e do envolvimento ativo de todas as partes interessadas para promover a igualdade de gênero e assegurar que as medidas adotadas sejam amplamente apoiadas e implementadas de maneira eficaz.

Os artigos de Silva (2022) e De Andreani (2021) complementam essa discussão ao abordar a necessidade de reformas estruturais e mudanças culturais. Silva (2022) argumenta que a proteção dos direitos das mulheres é essencial para uma administração pública eficiente, destacando a importância de intervenções institucionais para garantir a igualdade de gênero. De Andreani (s.d.) sugere que a adoção de políticas afirmativas e a promoção de mudanças culturais são essenciais para alcançar a paridade de gênero, tanto no setor público quanto no privado. Estes estudos sugerem que as iniciativas institucionais devem ser abrangentes e integradas, envolvendo todos os níveis da organização e promovendo uma cultura de igualdade e inclusão.

Com base nos achados dos estudos analisados, várias recomendações podem ser feitas para promover a igualdade de gênero na administração pública. Em primeiro lugar, é essencial que as políticas públicas sejam complementadas por esforços sustentados de mudança cultural e institucional. Estudos como os de Inácio (2021) e DJOP (2021) sugerem que, sem um compromisso contínuo e mudanças culturais significativas, as políticas públicas correm o risco de ser apenas simbólicas. Portanto, é fundamental que as instituições se comprometam com a implementação dessas políticas e promovam uma cultura de igualdade e inclusão.

Em segundo lugar, as reformas estruturais são essenciais para complementar as políticas de inclusão. Estudos como os de Pessoa (2023) e Silva (2022) argumentam que a inclusão deve ser acompanhada de reformas estruturais para ser eficaz. Isso inclui a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa, a implementação de sistemas de monitoramento rigorosos e o fortalecimento das estratégias de implementação e sensibilização cultural.

Em terceiro lugar, a ação coordenada das partes interessadas é crucial para a promoção da igualdade de gênero. Estudos como os de Dias (2023) e Benigno et al. (2021) enfatizam a importância de uma abordagem integrada e coordenada, envolvendo todos os interessados. Isso inclui a colaboração entre diferentes atores, a participação ativa de todas as partes interessadas e a promoção de políticas integradas que abordem as barreiras culturais e estruturais.

Finalmente, a promoção de lideranças femininas é essencial para a melhoria da administração pública e para a promoção de políticas públicas mais eficazes. Estudos como os de Santos et al. (2023) e Loiola Benigno et al. (2021) destacam o impacto positivo da

liderança feminina na administração pública. Portanto, é fundamental que as instituições promovam o desenvolvimento de lideranças femininas, oferecendo apoio institucional e promovendo mudanças culturais que incentivem a igualdade de oportunidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa sobre a paridade de gênero na administração pública revelou um panorama complexo e multifacetado dessa questão. A análise dos artigos selecionados mostrou tanto avanços significativos quanto desafios persistentes, oferecendo uma visão abrangente das políticas públicas, barreiras estruturais e culturais, impacto da liderança feminina, iniciativas institucionais e recomendações para promover a igualdade de gênero.

Primeiramente, as políticas públicas de igualdade de gênero são essenciais para a inclusão feminina em cargos de liderança. Embora haja progresso, essas políticas frequentemente enfrentam resistência cultural e institucional. A eficácia dessas políticas depende de um compromisso institucional contínuo e de mudanças culturais profundas, sem as quais elas podem ser meramente simbólicas.

As barreiras estruturais e culturais são desafios significativos que limitam a ascensão das mulheres. Além das políticas de inclusão, são necessárias reformas estruturais que promovam ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos. A presença de machismo estrutural e preconceitos culturais continua sendo um obstáculo considerável para a paridade de gênero.

O impacto positivo da liderança feminina na administração pública foi claramente demonstrado. A presença de mulheres em cargos de liderança contribui para decisões mais equilibradas e inclusivas, melhorando a eficiência e a qualidade das políticas públicas. A liderança feminina é um fator crucial para a promoção de políticas públicas mais justas e eficazes.

As iniciativas institucionais desempenham um papel vital na promoção da igualdade de gênero. Programas de desenvolvimento de liderança, redes de apoio para mulheres e políticas de gestão inclusivas são algumas das estratégias necessárias. A implementação de práticas como transparência na seleção e promoção de funcionários, juntamente com a criação de ambientes de trabalho acolhedores, são essenciais para garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais para progredir em suas carreiras.

Para promover a igualdade de gênero na administração pública, é fundamental desenvolver e implementar uma combinação de políticas e práticas que abordem tanto as barreiras estruturais quanto as culturais. Recomendações incluem a criação de programas de mentoria específicos para mulheres, o estabelecimento de metas claras de paridade de gênero, campanhas de conscientização e medidas rigorosas para combater o assédio e a discriminação

no local de trabalho. Além disso, é crucial promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e incentive a inclusão em todos os níveis hierárquicos, reconhecendo e combatendo preconceitos inconscientes e estereótipos de gênero.

Em resumo, a promoção da paridade de gênero na administração pública requer uma abordagem multifacetada e integrada. As políticas públicas devem ser acompanhadas por mudanças culturais e institucionais profundas. A colaboração entre diferentes atores e a participação ativa de todos os interessados é essencial para superar as barreiras existentes e alcançar a igualdade de gênero de maneira eficaz e sustentável. O desenvolvimento de lideranças femininas, o fortalecimento das estratégias de implementação e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva são passos cruciais para assegurar que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de ascensão profissional que os homens.

Finalmente, a proteção dos direitos das mulheres é essencial para uma administração pública eficiente. Proteger esses direitos não só promove a igualdade de gênero, mas também contribui para a eficiência e a qualidade das políticas públicas. Portanto, é vital que as instituições se comprometam com a promoção da igualdade de gênero, adotando políticas e práticas que garantam um ambiente de trabalho equitativo e inclusivo para todos.

## REFERENCIAS

- BENIGNO, G. O. L.; VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, J. E. Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 483-501, 2021.
- BRANCO, B. R. **Equilíbrio de gênero nos órgãos de gestão das instituições de ensino superior**. 2023. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- DE ANDREANI, P. A. F. A paridade de gênero nas sociedades e demais organizações privadas. Autores Convidados, p. 69, 2021.
- DE MAIA RESENDE, L. M. Mulheres nos espaços de decisão: mecanismos afirmativos e paridade de gênero na política institucional do Brasil contemporâneo. Editora Dialética, 2022.
- DIAS, C. M. T. R. N. O papel da gestão de recursos humanos no alcance das metas do ODS 5-" Igualdade de Gênero" da Agenda 2030 da ONU-Estudo aplicado à Administração Pública de STP. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- DJOP, D. Desigualdade de gênero na Guiné-Bissau: Um estudo sobre a implementação da lei de paridade e o desafio da participação das mulheres guineenses na esfera pública. 2021.
- DÓRIA, T. S.; JACINTHO, J. M. M. **Proposta de resolução que estabelece igualdade de gênero na ocupação dos cargos de direção da alta hierarquia da Universidade Federal de Sergipe**. Questão de gênero na alta gestão da Universidade Federal de Sergipe: uma análise sob a perspectiva do fenômeno Teto de Vidro, 2023.
- INÁCIO, A. C. M. A. **Das Políticas Públicas De Igualdade De Gênero Às Lideranças No Feminino-Um estudo aplicado ao Subsetor da Administração Pública Central**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- LOIOLA BENIGNO, G. O.; VIEIRA, D. M.; DE OLIVEIRA, J. E. Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 55, n. 2, 2021.
- LUCAS, L. M. S.; FELIX, T. P. Desigualdade de gênero na composição dos conselhos de administração: uma violação aos direitos humanos das mulheres. *Revista Pensamento Jurídico*, v. 17, n. 1, 2023.
- MARIANO, S.; MOLARI, B. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 823-842, 2022.
- MEIRA, D.; LUÍSA MARTINHO, A.; CASTRO, C. (Des)igualdade de gênero nos órgãos das cooperativas portuguesas: uma análise exploratória. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 38, 2020.
- MORGADO, C. A Comissão Especial de Promoção da Igualdade de Gênero da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o direito à boa administração: as pessoas no centro da atuação pública. **Revista Carioca de Direito**, v. 4, n. 1, p. 68-93, 2023.
- MOTA, A. C. C. **Repensar o Contrato Social: a igualdade de gênero e a Lei da Paridade**. 2021. Tese de Doutorado.
- PESSOA, T. V. A. As políticas de inclusão na erradicação da desigualdade de gênero nas relações de trabalho. 2023.
- PIRES, I. M. B. F. J. **A paridade ainda é ímpar: um olhar sobre as eleições autárquicas**.

2020. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

RODRIGUES, E. B. Que (in)justiça é essa?: a paridade participativa como alternativa ao silenciamento das vozes das mulheres na esfera pública-política. 2020.

SANTOS, B. O. et al. **Liderança feminina na administração pública**. 2023.

SANTOS, M. H. Relatório de recomendações para a elaboração de uma proposta de projeto de lei promotor da paridade de género.

SILVA, D. L. **Paridade de gênero**: machismo estrutural e a representatividade feminina na política. 2022.

SILVA, G. M. O direito das mulheres na ordem jurídica global diante da violação do princípio da eficiência da administração pública. **Revista Vertentes do Direito**, v. 9, n. 1, p. 259-287, 2022.

TAVARES, A. F.; JUSTINI, N. A. M. Desenvolvimento de lideranças femininas dentro da administração pública. 2023.