

RUMO A UMA GESTÃO INCLUSIVA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA¹: como identificar e fechar as lacunas de gênero

Sandra Naranjo Bautista²

Resumo

Um setor público diversificado beneficia tanto os governos quanto a sociedade em geral. Para aproveitar ao máximo esses benefícios, é essencial implementar uma Gestão Inclusiva de Recursos Humanos (GIRH). Este artigo enfatiza a urgência de estabelecer uma GIRH no setor público e apresenta um índice inovador para medi-la, aplicado no contexto do Brasil. Os princípios de mérito e promoção da diversidade são complementares, e uma GIRH estratégica é necessária para gerenciar a diversidade, promover igualdade de oportunidades e melhorar o desempenho das organizações públicas. Apesar dos esforços do governo brasileiro, a presença de mulheres no setor público permanece limitada, especialmente em posições de liderança. Para lidar com essa desigualdade, são propostas recomendações que incluem a geração e o uso de informações, a implementação de medidas para combater preconceitos, a facilitação da conciliação entre trabalho e família, a transparência nas diferenças salariais e programas para incentivar a participação das mulheres em cargos de liderança. Essas ações buscam fechar as lacunas de gênero e melhorar a gestão pública no Brasil.

Palavras-chave: Recursos humanos. Administração pública. Gênero.

Abstract

A diverse public sector benefits both governments and society in general. To make the most of these benefits, it is essential to implement Inclusive Human Resource Management (IHRM). This article emphasizes the urgency of establishing IHRM in the public sector and presents an innovative index to measure it, applied in the context of Brazil. The principles of merit and promoting diversity are complementary, and strategic IHRM is necessary to manage diversity, promote equal opportunities and improve the performance of public organizations. Despite Brazilian government's efforts, the presence of women in the public sector remains limited, especially in leadership positions. To deal with this inequality, recommendations are proposed that include the generation and use of information, the implementation of measures to combat prejudice, facilitating the reconciliation of work and family, transparency in salary differences and programs to encourage the participation of women in leadership positions. These actions seek to close gender gaps and improve public management in Brazil.

Keywords: Human resources. Public administration. Gender.

¹ Este artigo é uma adaptação do texto original escrito para a publicação regional do BID sobre serviço público que será publicado em 2024.

² A autora agradece a Felipe Drumond, Vania Preciado, Ben Roseth e Julieth Santamaría, cujos comentários e sugestões enriqueceram o documento.

1 INTRODUÇÃO

Um setor público diversificado beneficia os governos e a sociedade. As administrações públicas regulam, desenham e implementam políticas públicas que incidem na provisão efetiva de bens e serviços. Uma burocracia que reflete a composição das sociedades que representa gera múltiplas vantagens (Bowling; Beehr, 2006; Krislov, 2013; Meier, 1993; Mosher, 1985). Não apenas por se tratar de uma questão de direitos, equidade e justiça social; mas também porque burocracias diversificadas melhoram o fornecimento de bens e serviços públicos, aumentam o desempenho das organizações públicas e diminuem os níveis de corrupção (Brollo; Troiano, 2015; Chattopadhyay; Duflo, 2004; Dollar; Fisman; Gatti, 2001; Duflo; Topalova, 2004; Forgues-Puccio; Lauw, 2021; Jin, 2016; Opstrup; Villadsen, 2015; Park; Liang, 2020, 2021; Pitts, 2005; Yañez-Pagans, 2014). Ao garantir que os interesses de todos os grupos sejam levados em consideração nos processos burocráticos de tomada de decisão, uma maior diversidade na administração pública também tem um impacto positivo na sociedade (Bradbury; Kellough, 2011; Park, 2013).

Para maximizar os benefícios de uma administração pública diversificada, é necessária uma Gestão Inclusiva dos Recursos Humanos (GIRH). Uma GIRH pode potencializar os efeitos da diversidade no desempenho da organização, ajudar a melhorar a capacidade de resolução de problemas e reduzir a rotatividade de funcionários (Atkinson; Alibašić; Oduro Nyarko, 2022; Choi; Rainey, 2010, 2014; Cox; Blake, 1991; Park; Liang, 2020). Embora exista um consenso em relação à importância da diversidade, a necessidade de contar com práticas para a sua gestão eficaz é menos evidente na prática. Estudos mostram que, quando os funcionários percebem níveis mais altos de justiça na organização e uma gestão eficaz da diversidade, a satisfação no trabalho aumenta, principalmente para as mulheres. Para funcionários de minorias raciais ou étnicas, o efeito é positivo, mas menor (Choi; Rainey, 2014).

Este artigo enfatiza a necessidade imperativa de implementar uma GIRH no setor público e apresenta um índice inovador para medi-la aplicado ao Brasil. Embora o foco do artigo esteja nas disparidades de gênero devido à disponibilidade de dados, a estrutura e os princípios do índice podem ser facilmente estendidos a outras dimensões da diversidade. Na seção 2, um tema central para a gestão ativa da diversidade é abordado em detalhes: a compatibilidade entre diversidade e meritocracia e seu impacto nas organizações públicas. A seção 3 examina em

profundidade a lacuna de gênero na administração pública e argumenta sobre a urgência de corrigi-la. A seção 4 se concentra no Índice de Gestão Inclusiva de Recursos Humanos. Por fim, a seção 5 faz uma conclusão e oferece algumas recomendações para fortalecer uma gestão inclusiva de recursos humanos na região.

2 A COMPATIBILIDADE ENTRE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E MERITOCRACIA

Os princípios de mérito e as políticas de promoção da diversidade são complementares.

A **meritocracia** é entendida como um sistema no qual as capacidades, o trabalho duro e os méritos ou habilidades de uma pessoa determinam sua renda, promoção e permanência no setor público, em vez de suas conexões políticas ou pessoais (Suzuki; Hur, 2022). Um sistema meritocrático implica ainda que as habilidades de uma pessoa são consideradas independentemente de gênero, raça, etnia, habilidades físicas, orientação sexual ou outros fatores que não sejam o mérito (Castilla; Benard, 2010). A **diversidade**, por outro lado, busca a representação equitativa da diversidade humana nas organizações públicas, sem que isso implique comprometer critérios meritocráticos, conhecido como burocracias representativas (An; Song; Meier, 2021; Bradbury; Kellough, 2011; Guul, 2018; Keiser; Wilkins; Meier; Holland 2002; Naranjo Bautista; Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda, 2022; Park; Liang, 2021). Ambos os princípios não são excludentes, mas, na prática, é difícil conciliá-los sem uma gestão ativa (Burrell, 2016; Madeira; Costa-Lopes; Dovidio; Mascarenhas, 2019). A **inclusão**, refere-se às ações e esforços realizados para garantir que todas as pessoas, independentemente de suas diferenças, sintam-se bem-vindas, respeitadas e incluídas. Uma **gestão inclusiva de recursos humanos** é o conjunto de políticas e práticas destinadas a potencializar a diversidade de forma eficaz, promovendo uma cultura de respeito e equidade. Seu objetivo é garantir igualdade de acesso a oportunidades e recursos, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações públicas.

A promoção de políticas de diversidade na administração pública traz várias vantagens, mas também é acompanhada de desafios. A diversidade é uma realidade de nossas organizações e um valor importante da nossa sociedade, que também traz desafios se não forem tomadas medidas para enfrentá-los (Williams; O'Reilly, 1998). Conforme mencionado na introdução, um setor público diversificado melhora o fornecimento de bens e serviços públicos, o desempenho das organizações e diminui os níveis de corrupção. Uma força de trabalho

diversificada também convida à consideração de novas perspectivas e ideias e enriquece a tomada de decisões, a solução de problemas, a criatividade, a inovação e a flexibilidade (Burrell, 2016; Choi; Rainey, 2010). A diversidade sem um gerenciamento adequado pode acarretar uma menor integração social, mais conflitos e menos coesão nos grupos de trabalho, o que, por sua vez, impacta a motivação das pessoas, aumenta a rotatividade e reduz o desempenho da organização (Choi; Rainey, 2010).

Da mesma forma, os princípios meritocráticos são importantes, mas também são imperfeitos. A meritocracia é reconhecida como um princípio justo e legítimo. Existem evidências das vantagens que geram políticas de ingresso e promoção na carreira pública com base no mérito. Na educação, por exemplo, a seleção meritocrática de professores gera melhores resultados acadêmicos (Araujo; Heineck; Cruz Aguayo, 2020; Duflo; Dupas; Kremer, 2015; Estrada, 2019). Além disso, há uma associação positiva com o crescimento econômico, a redução da pobreza, o controle da corrupção e a eficiência dos serviços públicos (Cortázar; Fuenzalida; Lafuente, 2016; Mulaphong, 2022). Da mesma forma, é importante reconhecer que os princípios meritocráticos muitas vezes ignoram diferenças históricas que impedem todas as pessoas de competir em igualdade de condições. Nesse sentido, um sistema meritocrático que não considera essas lacunas apenas aprofunda a desigualdade (Sandel, 2020; Scully, 1993). Essa é uma questão transcendental em uma sociedade tão desigual como a da América Latina, onde o 1% mais rico da população detém 21% da renda de toda a economia, e com mobilidade social limitada,³ que é ainda mais arraigada para afrodescendentes e indígenas (Busso; Messina, 2020; De La Mata; Berniell; Schargrodsky; Álvarez; Alves, 2022).

Embora o mérito pareça a resposta perfeita para selecionar os melhores talentos, ele omite o fato de que nós, humanos, temos preconceitos e não podemos necessariamente avaliar objetivamente as pessoas. Muitas vezes, nem sequer temos consciência da existência desses preconceitos. Pesquisadores das Universidades de Harvard, Virgínia e Washington inclusive desenvolveram testes de fácil acesso para gerar consciência das crenças implícitas que temos em relação a certos assuntos. Por exemplo, preferência por pessoas de determinada

³ 81% das pessoas que concluem o ensino fundamental (menos do que o ensino médio completo) têm pais com o mesmo nível de instrução. Apenas um em cada dez filhos de pais que não concluíram a universidade consegue obter um diploma de ensino superior antes dos 25 anos.

raça, idade ou gênero.⁴ Esses preconceitos têm um impacto direto na gestão de recursos humanos, especialmente nos processos de contratação, promoção e remuneração das pessoas. Um estudo designou aleatoriamente nomes de brancos e afro-americanos em currículos equivalentes. Os nomes brancos receberam 50% mais ligações para entrevistas. A diferença racial foi uniforme em todas os cargos, setores e tamanhos de empresa. Uma pessoa afrodescendente tinha que enviar 50% mais currículos para receber uma ligação. O simples fato de ter um nome branco gerou tantas respostas quanto oito anos adicionais de experiência em um currículo (Bertrand; Mullainathan, 2004). Existem vários estudos que evidenciam esses preconceitos, especialmente em processos de recrutamento e seleção de pessoas (Por exemplo, Bertrand; Duflo, 2017; Del Carpio; Fujiwara, 2023; Gaucher; Friesen; Kay, 2011; Lippens; Vermeiren; Baert, 2023). É difícil provar a existência de preconceitos, por isso foram desenvolvidas audições às cegas (Goldin; Rouse, 2000), algoritmos para melhorar os processos de seleção (Kuncel; Klieger; Connelly; Ones, 2013) foram recentemente aprimorados por desenvolvimentos em inteligência artificial e maneiras de melhorar os critérios de avaliação estão sendo constantemente buscadas.

Mesmo em organizações nas quais existe um compromisso explícito de aplicar princípios meritocráticos, há preconceitos. Castilla e Benard (2010) ilustram o “paradoxo da meritocracia”. Eles explicam que, quando uma cultura organizacional promove a meritocracia (em comparação com uma que não a promove), os gerentes dessa organização podem, ironicamente, mostrar um preconceito maior em favor dos homens do que das mulheres ao avaliar seu desempenho, alocar bônus e outros resultados importantes para a carreira profissional, apesar do desempenho igual. Estudos mostram que, mesmo em organizações nas quais existem critérios de mérito, existem diferenças salariais não justificadas pelo desempenho de uma pessoa. Castilla (2008) mostra o preconceito chamando “rendimento-recompensa”. Em sua análise, mulheres, minorias étnicas e empregados não nascidos nos EUA receberam aumentos salariais significativamente inferiores aos de homens brancos com a mesma pontuação na avaliação de desempenho, no mesmo cargo e unidade de trabalho, com o mesmo supervisor e o mesmo capital humano. Elvira e Graham (2002) relataram uma diferença de

⁴ Para conhecer mais ou realizar os testes, disponíveis em inglês, <https://implicit.harvard.edu/implicit/selectatest.html>

25% nos bônus baseados em desempenho, distribuídos a critério dos diretores entre homens e mulheres do mesmo gênero. Para alguns autores, a incompatibilidade entre os resultados e o apoio das organizações à diversidade se deve à adoção de práticas inclusivas por razões simbólicas ou de legitimidade, sem que as organizações analisem a sua implementação de maneira mais profunda. Consequentemente, eles atendem à forma, mas não ao seu objetivo (Andrews; Pritchett; Samji; Woolcock, 2015; Castilla; Benard, 2010). No caso do gênero, por exemplo, autores como Acker ou Stivers concluem que as organizações não são neutras em relação ao gênero e reproduzem os estereótipos de gênero da sociedade (Ver Quadro 1).

Quadro 1: Preconceito de gênero nas organizações públicas

As organizações não são neutras em relação ao gênero. Isso se manifesta de pelo menos cinco formas. Primeiro, a divisão do trabalho que às vezes reproduz os estereótipos de gênero da sociedade, nos quais as mulheres tendem a estar em áreas sociais, por exemplo. Em segundo lugar, ele é observado em símbolos e imagens, como a de um homem como protótipo de um líder. Terceiro, no conjunto de processos e ações na interação diária, como a forma como se revezam para falar ou quem domina uma conversa. Os homens tendem a ser os atores centrais, e as mulheres, as personagens coadjuvantes. Quarto, esses processos influenciam ainda mais na escolha do trabalho apropriado, o uso da linguagem, o vestuário e a apresentação de si mesmo como membro de gênero de uma organização. Por fim, o gênero está implicado nos processos fundamentais e contínuos de criação e conceituação das estruturas organizacionais isso é visto de forma tangível na forma como os cargos são descritos ou como são avaliados, por exemplo.

Fonte: Acker, 1990.

Uma gestão eficaz da diversidade e da inclusão não é tarefa fácil, nem acontece de forma espontânea, por isso é fundamental promover ativamente uma GIRH que permita aproveitar as vantagens de uma força de trabalho diversificada, em um ambiente de respeito e equidade. Ela também permite navegar pelos preconceitos existentes que prejudicam a implementação de critérios meritocráticos, aplicando de forma ativa e deliberada uma perspectiva de inclusão em todos os subsistemas de gestão de recursos humanos, conforme será discutido em detalhes na seção 4.

3 MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA

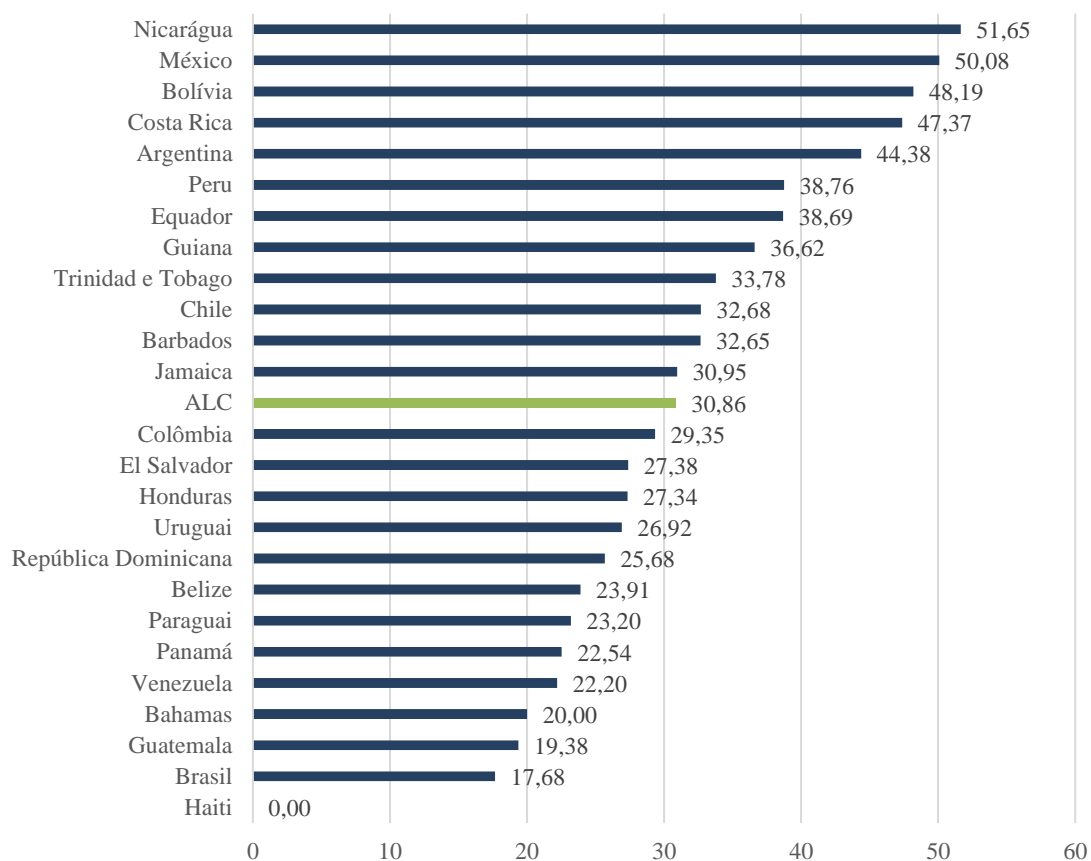
“Se uma mulher entra na política, muda a mulher, se muitas mulheres entram na política, muda a política”.
Michelle Bachelet, Ex-presidente do Chile

Antes de entrarmos em detalhes de como medir uma GIRH, é importante ter uma visão geral do que acontece com a presença de mulheres na administração pública da região.

3.1 A discriminação contra mulheres persiste na região

Os números relativos à presença de mulheres no setor público, às vezes, parecem animadores. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho, na América Latina e no Caribe, as mulheres representam 52% da força de trabalho no setor público e ocupam 41% dos cargos de gerência (ILO, 2023). Os maiores avanços ocorreram no Poder Legislativo, no qual a presença de mulheres passou de 9% em 1990 para 34,9% em 2023. A América Latina e o Caribe são a segunda região do mundo com mais congressistas mulheres depois dos países nórdicos, embora com grandes variações (Gráfico 1). Quatro países da região, Cuba, Nicarágua, México e Costa Rica, estão entre os 10 congressos nacionais com o maior número de deputadas do mundo, mas há também o Haiti, onde nenhuma mulher é congressista (Inter-Parliamentary Union, 2023).

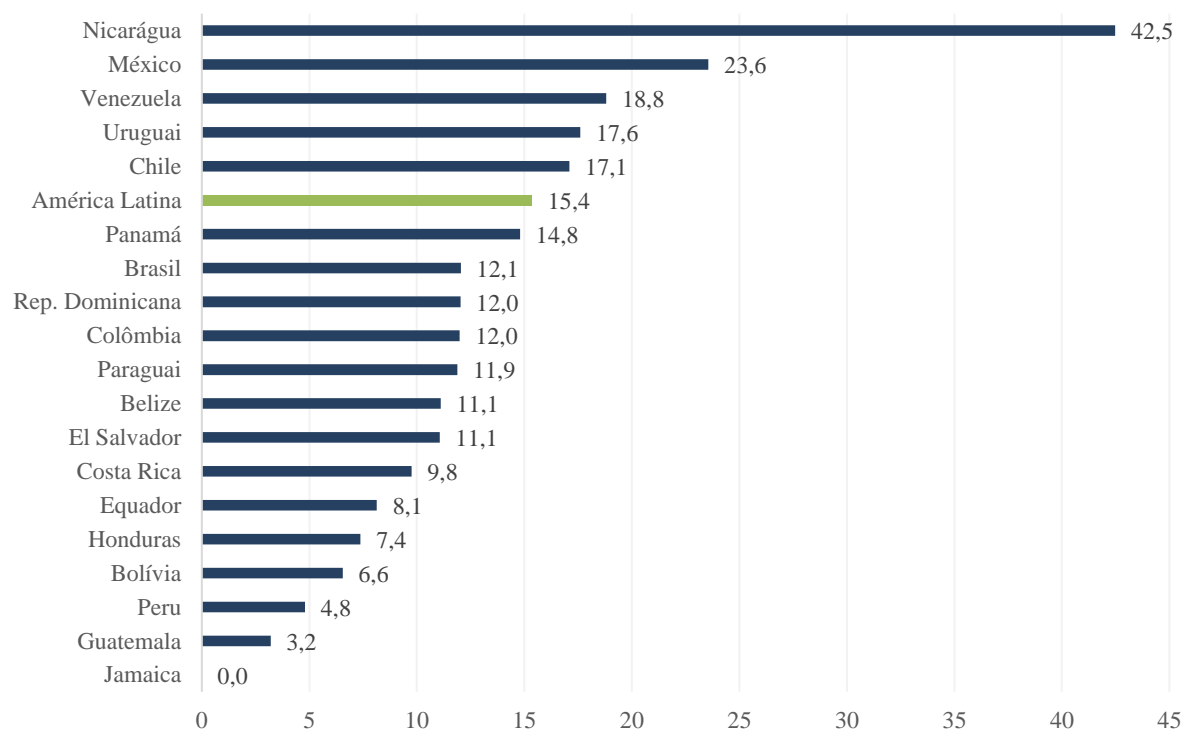
Gráfico 1: Porcentagem de mulheres congressistas – 2023



Fonte: Inter-Parliamentary Union (2023).

No caso do Executivo e dos governos subnacionais, a realidade é diferente. Apenas 15,4% das prefeituras em 2021 eram administradas por mulheres (Gráfico 2).

Gráfico 2: Percentagem de prefeitas – 2021



Fonte: Cepal (2023).

Em relação ao Executivo, na história da região, apenas 13 mulheres foram presidentes ou chefes de Estado democraticamente eleitas e, em 2023, apenas Barbados e Honduras serão liderados por uma mulher (Tabela 1).

Tabela 1: Mulheres presidentas ou chefes de estado democraticamente eleitas – América Latina e Caribe

País	Presidenta/chefe de Estado	Anos
Argentina	Cristina Fernández de Kirchner	2007-2011 2011-2015
Barbados	Mia Motley	2018-2022 2022-2027
Brasil	Dilma Rousseff	2011-2014 2015-2016
Chile	Michele Bachelet	2006-2010 2014-2018
Costa Rica	Laura Chinchilla	2010-2014
Guiana	Janet Jagan	1997-1999
Haiti	Claudette Werligh	1995-1996
	Michèle Pierre-Louis	2008-2009
Honduras	Xiomara Castro	2021-2025
Jamaica	Portia Simpson-Miller	2006-2007 2012-2016

Nicarágua	Violeta Chamorro	1990-1997
Panamá	Mireya Moscoso	1999-2004
Trinidad e Tobago	Kamla Persad-Bissessar	2010-2015

Fonte: Banco Interamericano de Desarrollo (2023).

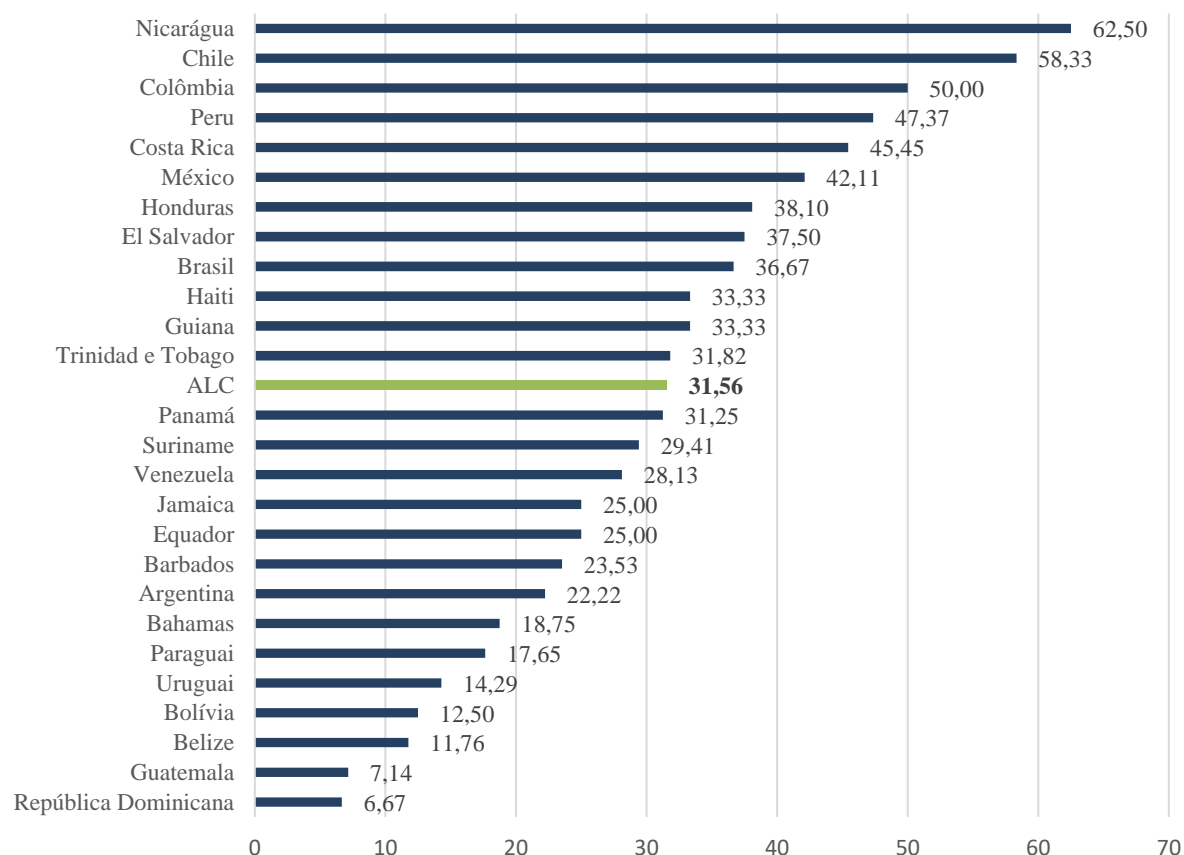
Apesar dos avanços, ainda existe discriminação. Os homens tendem a ocupar os cargos hierárquicos mais altos, enquanto as mulheres tendem a se concentrar em cargos de menor hierarquia em uma organização (Alkadry; Tower, 2014; Caceres-Rodriguez, 2013; Canelo, 2020; Gaete Quezada; Álvarez Rodríguez, 2020; Finke; Hughes; Hill, 2021). Na América Latina e no Caribe, as mulheres ocupam menos da metade dos cargos de liderança, apesar de representarem mais de 50% da população. Em apenas 10 ocasiões, a região contou com gabinetes paritários (Tabela 2) e em janeiro 2023 apenas um terço dos cargos ministeriais da região eram ocupados por mulheres (Gráfico 3).

Tabela 2: Gabinetes paritários – América Latina e Caribe

País	Presidente(a)	Ano de nomeação
Chile	Michele Bachelet	2006
	Gabriel Boric	2021
Nicarágua	Daniel Ortega	2017, 2021
Colômbia	Ivan Duque	2018
	Gustavo Petro	2022
Costa Rica	Carlos Alvarado	2018
El Salvador	Nayib Bukele	2019
Haiti	Fritz-William Michel	2019
México	Andrés Manuel López Obrador	2020

Fonte: Banco Interamericano de Desarrollo (2023).

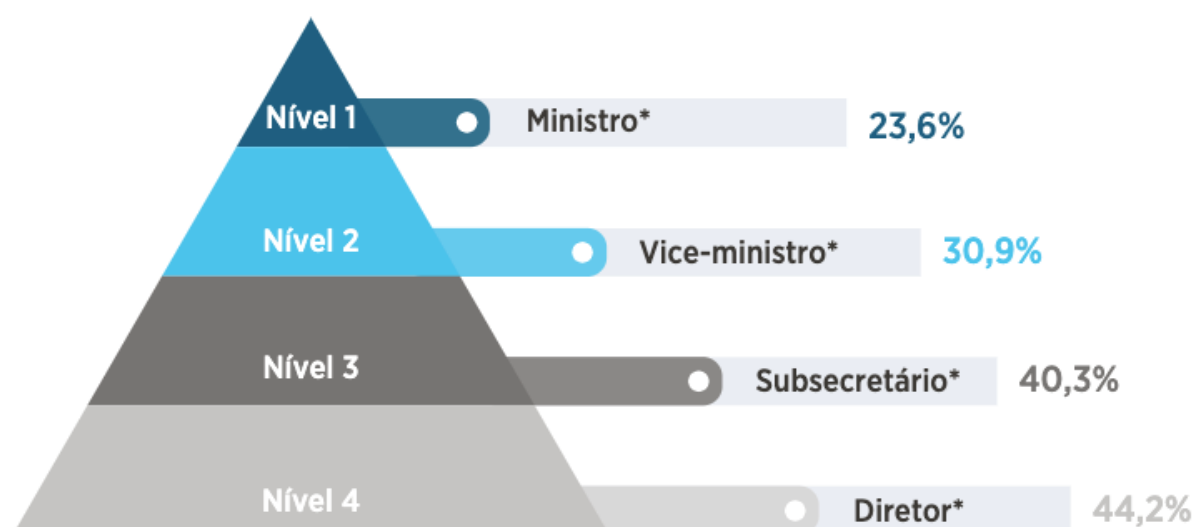
Gráfico 3: Percentagem de mulheres em cargos ministeriais – janeiro 2023



Fonte: Inter-Parliamentary Union (2023).

Uma análise mais detalhada da presença de mulheres a nível gerencial evidencia a sua ausência. A presença de mulheres por si só não é suficiente para promover a verdadeira igualdade de gênero, as mulheres devem ter influência em posições de liderança (Alkadry; Tower, 2014). Isso ainda é uma dívida pendente na região. Um estudo recente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) analisou pela primeira vez a presença de mulheres nos quatro níveis mais altos da função executiva, em 12 setores para 15 países da região. A análise mostra que a presença de mulheres é limitada nos níveis mais altos de tomada de decisão das administrações públicas centrais. Nos 15 países analisados, as mulheres ocupam apenas 23,6% dos cargos de Nível 1 de hierarquia, equivalente a ministra, comparado com os 44,2% que alcançam cargos de Nível 4, equivalente a diretora (Gráfico 4).

Gráfico 4: Percentagem de mulheres por nível de gerência – 2022



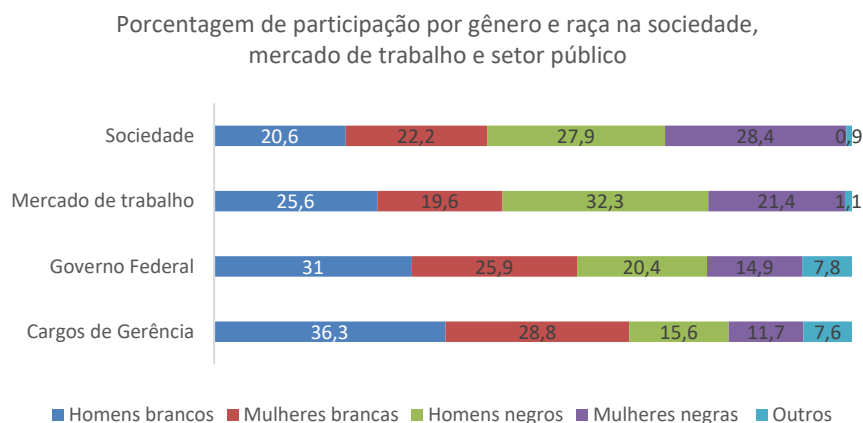
Fonte: Naranjo Bautista; Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda (2022).

As lacunas em relação à diversidade de gênero também são observadas em outras dimensões. O Quadro 2 permite ilustrar este ponto para o setor público brasileiro.

A presença de mulheres também se limita a setores específicos. As organizações públicas reproduzem os papéis e estereótipos de gênero, o que aprofunda a discriminação das mulheres (Ver Quadro 2). Por exemplo, em vez de mudar a divisão sexual do trabalho, as burocracias a reforçam (Ferguson, 2013; Lerner, 1968). Entidades relacionadas a serviços sociais, como educação ou saúde, tendem a ter mais mulheres.

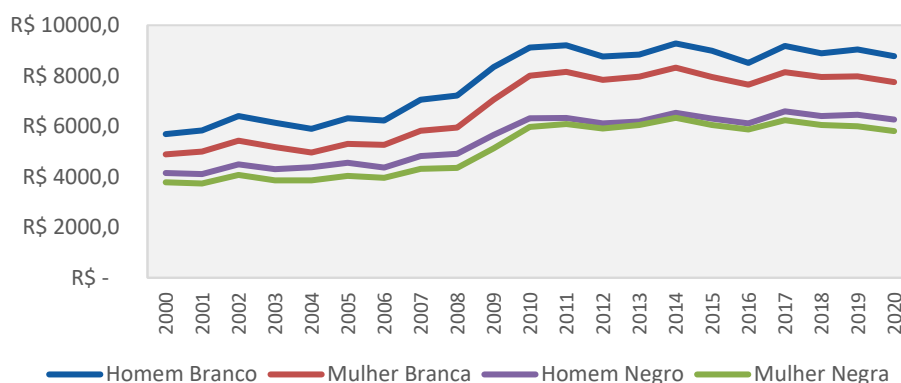
Quadro 2: Diversidade no setor público brasileiro

O serviço público federal não reflete a composição da sociedade brasileira. Existe uma sub-representação de pessoas negras, que é ainda mais acentuada no caso de mulheres negras, indígenas e pessoas com deficiência. As mulheres negras, 28,5% da população, representam 21,4% das pessoas empregadas, 14,9% da força de trabalho federal e 11,7% dos cargos de gerência. Os homens negros, 27,9% da sociedade, representam 32,3% do mercado de trabalho, 20,4% do executivo nacional e 15,6% dos cargos de gerência. O oposto ocorre com as pessoas de raça branca cuja participação no governo federal é maior do que na sociedade, e em cargos representativos os homens representam 36,3% e as mulheres 28,8%.



Mesmo entre pessoas com ensino superior, as lacunas persistem. Para cada pessoa negra com ensino superior no Brasil, há 1,76 brancos com esse nível de educação. No governo federal, para cada negro em um alto cargo que exige um diploma de ensino superior, há 2,38 brancos, um aumento de 35,4%. Em cargos de nível superior de educação, as mulheres negras representam 11,7%, em comparação com 28,8% das mulheres brancas, e os homens negros representam 15,6% em comparação com 36,3% dos homens brancos. No caso das pessoas com deficiência, elas representam 1,2% da força de trabalho, mas apenas 0,4% dos cargos de gerência.

A disparidade salarial também existe. Em 2000, os homens brancos recebiam 50,4% a mais do que as mulheres negras. Vinte anos depois, a diferença permanece (50,9%). Para homens negros e mulheres brancas, as diferenças eram de 37,1% e 16,4%, respectivamente, em 2000, e 39,9% e 13,2%, respectivamente, em 2020.

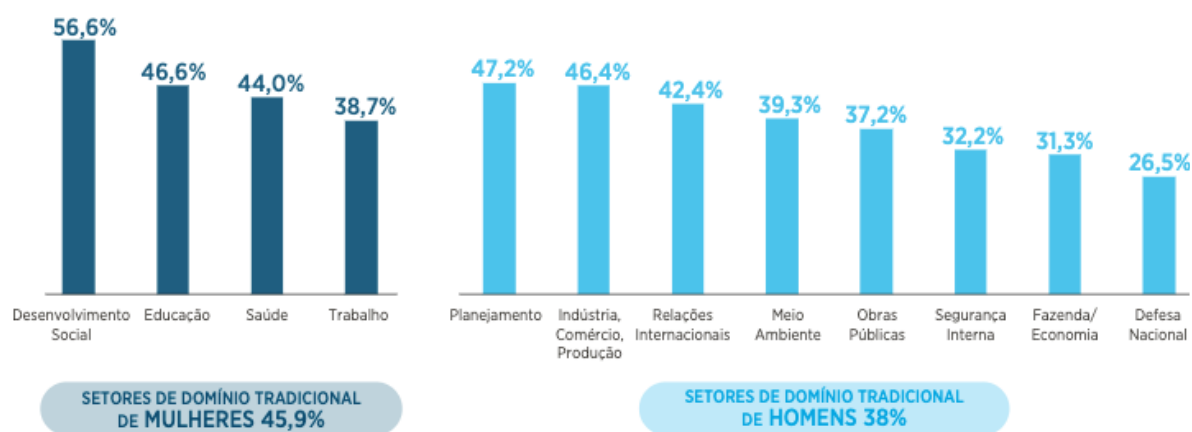


Até 2023, nada de prático havia sido desenvolvido para evitar essas disparidades, até a emissão do Decreto nº 11.443/2023, através do qual o governo se comprometeu a garantir que, até 2025, 30% dos cargos de gerência em cada agência fossem ocupados por pessoas da raça negra. A norma também prevê a necessidade de estabelecer metas anuais até atingir a porcentagem e de estabelecer valores objetivos específicos para a participação das mulheres.

Fonte: Drumond (2023).

Por outro lado, a presença de mulheres é menor em setores como finanças, defesa ou justiça, nos quais os homens tradicionalmente dominam (Bishu; Headley, 2020; Finke; Hughes; Hill, 2021). A análise do BID nos mostra dados da região. A presença de mulheres em cargos de liderança é maior (45,9%) em áreas associadas aos estereótipos tradicionais de gênero e sua presença diminui (38%) em setores tradicionalmente dominados por homens. Esse comportamento persiste mesmo em países nos quais a participação de mulheres é maior (Gráfico 5).

Gráfico 5: Participação de mulheres em cargos de liderança por setor – 2022



Fonte: Naranjo Bautista; Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda (2022).

3.2 Por que a participação das mulheres na gestão pública é importante

Há um consenso de que a igualdade de gênero é uma questão de equidade. Reflete os valores e princípios que queremos como sociedade (Alkadry; Tower, 2014; Ding; Riccucci, 2021; Funk; Molina, 2022). Só isso bastaria para defender a paridade de gênero nas administrações públicas. Mas não é a única razão.

A inclusão de gênero favorece o crescimento econômico. As forças de trabalho masculinas e femininas se complementam. O fechamento de lacunas de gênero favorece tanto homens como mulheres, pois maior produtividade da força de trabalho também aumenta os salários dos homens. Um estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) argumenta que as barreiras à

entrada das mulheres à população economicamente ativa são equivalentes a um imposto de 25% sobre o trabalho feminino em um país médio da região. A remoção das barreiras existentes à participação das mulheres à força laboral pode melhorar significativamente a igualdade no emprego, nos rendimentos e no bem-estar. No caso da América Latina e do Caribe, fechar as lacunas de gênero no mercado de trabalho implicaria um ganho de 23% no PIB (Ostry; Alvarez; Espinoza; Papageorgiou, 2018).

Nos países em desenvolvimento, a presença de mulheres gera maiores gastos em educação, saúde, infraestrutura e proteção ambiental. Um dos desafios é poder atribuir causalmente a presença de mulheres a melhores resultados. Ou seja, ser capaz de determinar que o único motivo para o aumento dos gastos sociais em um lugar é a presença de uma mulher em uma posição de liderança e não por outros motivos. Em outras palavras, no mesmo lugar, se um homem estivesse no comando, os resultados teriam sido diferentes. Embora escassos, existem alguns estudos que mostram essa relação causal em países em desenvolvimento. Na Índia, quando as mulheres fazem parte do conselho municipal, há um maior investimento em água e estradas, ações que estão mais alinhadas com as preferências das mulheres (Chattopadhyay; Duflo, 2004). O gênero das autoridades políticas também influencia o nível de escolaridade. O nível de escolaridade primária é mais alto nas áreas urbanas de um distrito se a representação política feminina no distrito for maior. Nesses distritos, também existem mais escolas primárias (Clots-Figueras, 2012). A presença de mulheres afeta as políticas públicas, mas também sua classe social (casta). Mulheres em assembleias legislativas estaduais que ocupam assentos reservados para castas inferiores investem mais em saúde e educação infantil e defendem leis em favor das mulheres e políticas redistributivas, como reformas agrárias. Legisladoras de castas superiores investem em níveis mais altos de educação, mas não influenciam as leis “favoráveis às mulheres”, opõem-se às reformas agrárias e reduzem os gastos sociais (Clots-Figueras, 2011). No Brasil, uma análise do efeito da liderança feminina no Executivo municipal mostra que as prefeitas têm melhores resultados na área da saúde (mais consultas pré-natais e menor percentagem de partos prematuros), recebem mais transferências federais discricionárias (atribuídas a um melhor poder de negociação) e têm menor probabilidade de sofrer irregularidades administrativas nas práticas de contratação pública (Brollo; Troiano, 2015). Algo semelhante foi encontrado na Bolívia, onde os municípios com participação de mulheres em conselhos municipais têm maiores recursos para investimentos sociais. Em

particular, as mulheres priorizam gastos com educação, saúde e proteção ambiental, com menor ênfase em infraestrutura (Yañez-Pagans, 2014).

Em vários estudos, a presença de mulheres também está associada a níveis mais baixos de corrupção no setor público. Uma política que aumente a participação feminina no setor público pode reduzir a corrupção e incentivar o desenvolvimento econômico (Forgues-Puccio; Lauw, 2021; Jin, 2016). Estudos mostram que quanto maior a representação das mulheres no parlamento, menor o nível de corrupção. Essa associação foi observada em uma ampla amostra representativa de países (Dollar; Fisman; Gatti, 2001). Também existe evidência causal de que em aldeias lideradas por mulheres há menos probabilidade de que os aldeões paguem subornos (Chattopadhyay; Duflo, 2004).

Há evidências dos múltiplos benefícios que a presença de mulheres em posições de liderança traz parece não ser suficiente. Mesmo em locais onde as mulheres foram eleitas e mostraram resultados melhores do que seus pares masculinos, seu trabalho é mais mal avaliado e sua chance de reeleição é menor do que a dos homens. No Brasil, por exemplo, os prefeitos têm 20 pontos percentuais a mais de probabilidade de serem reeleitos do que as prefeitas, apesar do fato de as mulheres apresentarem resultados melhores na área da saúde, maiores transferências e menos corrupção. O estudo também descobriu que existe uma chance maior de que, no ano eleitoral, os homens contratem duas vezes mais funcionários temporários do que suas contrapartes femininas (Brollo; Troiano, 2015). Algo semelhante ocorre na Índia, onde aldeias lideradas por mulheres têm mais bens públicos, e a qualidade medida desses bens é pelo menos tão alta quanto nas aldeias lideradas por homens, e há menos probabilidade de pagamento de subornos. No entanto, os habitantes das aldeias lideradas por mulheres estão menos satisfeitos com os bens públicos. Isso pode ajudar a explicar por que as mulheres raramente ganham eleições, mesmo que pareçam ser líderes pelo menos igualmente eficazes em dimensões observáveis e sejam menos corruptas (Duflo; Topalova, 2004).

4 ÍNDICE DE GESTÃO INCLUSIVA DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Metodologia

Existem consensos sobre medidas de intervenção para reduzir as disparidades de gênero.

Há acordos sobre as habilidades, características e condições que devem ser acrescentadas ao

emprego público para aumentar a presença de mulheres em cargos de liderança e, por sua vez, para garantir que esse aumento numérico se traduza em mudanças substanciais para todas as mulheres nas administrações públicas e na sociedade (Naranjo Bautista; Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda, 2022; OECD; BID, 2020; Pnud, 2022; Finke; Hughes; Hill, 2021; World Bank, 2019; World Economic Forum, 2023). Um conjunto de medidas visa incorporar várias políticas e práticas na gestão de recursos humanos no setor público (Cortazar; Fuenzalida; Lafuente, 2016; Evans; Rauch, 1999; Weber, 1922; Zuvanic; Iacoviello, 2005). Contar com uma estratégia de gestão inclusiva de recursos humanos, que inclua uma perspectiva de gênero em todas as suas etapas, é essencial para aumentar a participação plena das mulheres nas administrações públicas, em todos os níveis hierárquicos e em todos os setores (Naranjo Bautista; Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda, 2022).

Este documento propõe uma ferramenta de medição para avaliar a lacuna de capacidade para uma GIRH no setor público. Ele se baseia em elementos-chave de diversos autores que abordam a gestão da diversidade e da inclusão, incluindo aspectos como processos de contratação, cultura e desenvolvimento organizacional, políticas de gestão, programas de treinamento, entre outros (Atkinson; Alibašić; Oduro Nyarko, 2022; Casper; Manegold, 2013; Pitts, 2005). Além disso, toma como referência a Estrutura Analítica para o Diagnóstico Institucional de Sistemas de Serviço Público desenvolvida pelo BID de acordo com a Carta Ibero-Americana de Gestão Pública (CLAD, 2003; Longo, 2002, 2005; Naranjo Bautista, Chudnovsky; Strazza; Mosqueira; Castañeda, 2022). A ferramenta aborda a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de forma abrangente, considerando os oito subsistemas, conforme mostrado no Gráfico (Cortázar; Lafuente; Sanginés; Schuster, Echebarría; Longo; Strazza; Iacoviello, 2014; Longo, 2002, 2005). Cada um desses subsistemas incorpora critérios que promovem uma perspectiva abrangente de gênero na gestão de recursos humanos, em vez de esforços isolados. Embora a ferramenta se concentre na igualdade de gênero, sua estrutura e princípios são facilmente adaptáveis para analisar a diversidade e a inclusão em um sentido mais amplo.

Gráfico 6: Modelo estratégico da gestão de recursos humanos



Fonte: Longo (2002).

Uma GIRH considera uma perspectiva de gênero nos oito subsistemas. No nível mais alto está o *Planejamento de Recursos Humanos*, considerado o guarda-chuva de um sistema de GRH integrado, coerente e diversificado. No nível intermediário encontram-se, sequencialmente, cinco subsistemas. Em primeiro lugar, está a *Organização do Trabalho*, que define as tarefas e as características das pessoas responsáveis por executá-las, tomando cuidado para que a descrição dessas tarefas seja neutra em termos de gênero e não reproduza os estereótipos de gênero da sociedade. Em segundo, está a *Gestão do Emprego* que considera como as pessoas entram, movem-se e saem do sistema público. Contar com informações desagregadas por gênero para os diversos cargos permite identificar a existência de discriminação e gerar políticas para abordá-las. Em terceiro, está a *Gestão do desempenho* que planeja, estimula e avalia a contribuição das pessoas. Ter informações desagregadas sobre esse aspecto ajuda a identificar possíveis fontes de inequidade. Em quarto lugar, estão: a) a *Gestão da Remuneração*, ou seja, pagamento pelo trabalho realizado. Semelhante a outros subsistemas, informações desagregadas permitem identificar lacunas salariais que informam políticas para fechar essas lacunas. b) A *Gestão do Desenvolvimento* analisa a formação e capacitação das pessoas, bem como as oportunidades de progressão e promoção. Com informações desagregadas, é possível fortalecer as políticas de treinamento, incentivar a carreira das mulheres e reduzir o preconceito de gênero. Por fim, no nível inferior, encontra-se

a *Gestão das Relações Humanas e Sociais* que se conecta, por sua vez, com os subsistemas anteriores. Este subsistema abrange mecanismos que ajudem a conciliar a vida profissional e familiar, bem como políticas para identificar, denunciar e evitar o assédio sexual no trabalho. A esses subsistemas soma-se a *Organização da Função de Recursos Humanos*, que se concentra na estrutura institucional e nas autoridades responsáveis pelo sistema. Informações desagregadas sobre cargos de gerência evidenciam o acesso de mulheres a posições de liderança, da mesma forma, ter áreas especializadas em questões de gênero poderia contribuir para melhorar a inclusão no serviço público (Cortázar; Lafuente; Sanginés; Schuster; Echebarría; Longo; Strazza; Iacoviello, 2014; Longo, 2002, 2005).

A metodologia desenvolve quinze pontos críticos que descrevem a situação específica e desejada de algum aspecto chave para contar com uma perspectiva de gênero na GRH.

A equipe técnica coletou informações sobre cada ponto crítico e depois as avaliou, de acordo com critérios pré-estabelecidos, em uma escala de 0 a 5 pontos agrupados em três níveis: baixo (0 a 1 ponto), médio (2 a 3 pontos) e alto (4 a 5 pontos). Para cada um desses níveis são considerados: a) a presença de instrumentos, ou seja, políticas, normas e informações que facilitem uma GIRH; b) seu grau de implementação efetiva e c) a cobertura (Tabela). Cabe destacar que a mera existência de instrumentos tem pouco impacto se esses não forem implementados de forma ampla e efetiva (o detalhamento dos pontos críticos e os descritores por nível estão na Tabela 3).

Tabela 3: Descritores por nível

Subsistema	Pontos Críticos	Nível	Baixo	Médio	Alto
			<i>Instrumental: Inexistente ou mínimo Cobertura: muito baixa Implementação: Inexistente ou mínima</i>	<i>Instrumental: básico Cobertura: baixa-média Implementação: média</i>	<i>Instrumental: suficiente Cobertura: media-alta Implementação: alta</i>
		Pontuação	0 - 1	2 a 3	4 a 5
Planejamento	1	Planejamento com perspectiva de gênero	Planejamento sem perspectiva de gênero	Planejamento com alguma perspectiva de gênero	Planejamento inclui uma perspectiva de gênero de forma institucionalizada
	2	Informações desagregadas por gênero para a tomada de decisões	Sem informações desagregadas para a tomada de decisões	Existem dados desagregados, mas que não afetam a tomada de decisões	Existem informações desagregadas para tomada de decisões

Organização do trabalho	3	Perfis de cargos neutros ao gênero	Não existe perspectiva de gênero na elaboração de cargos e perfis	Critérios de gênero em cargos e perfis, mas não foram institucionalizados ou totalmente implementados	Cargos e perfis de emprego são neutros ao gênero de forma generalizada
Gestão do emprego	4	Informações desagregadas por tipo de cargo	Sem informações desagregadas por cargo	Os dados existem, mas não têm impacto nas políticas de emprego.	Existem dados desagregados que contribuem para uma melhor tomada de decisões
	5	Políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação	Não existe nenhuma perspectiva de gênero nas políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação	As políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação são sensíveis ao gênero, mas não são medidas.	As políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação consideram o gênero.
	6	Paridade na presença de mulheres em todos os níveis	Existe segregação vertical, a presença de mulheres é inferior a 30% em algum dos níveis	Há segregação vertical, a presença de mulheres é superior a 30%, mas abaixo da paridade	Existe paridade na presença feminina em todos os níveis
Gestão de desempenho	7	Informações para medir o desempenho	Não há informações por gênero	O desempenho desagregado por gênero é medido	As variações de gênero no desempenho são medidas e analisadas a fim de eliminar as lacunas
Gestão da compensação	8	Informações desagregadas salário	Sem informações desagregadas de salário	Existem dados desagregados, mas que não afetam a tomada de decisões	Existem dados desagregados que contribuem para gerar políticas para a equidade de remuneração
	9	Diferenças salariais	Existem diferenças salariais de mais de 14% (WB <i>average wage gap World</i>)	Diferenças salariais inferiores 14%	Não existem diferenças salariais
Gestão do desenvolvimento	10	Informações desagregadas sobre capacitação e tipo de cargo	Sem informações desagregadas de capacitação	Existem dados desagregados, mas que não afetam a tomada de decisões	Existem dados desagregados que contribuem para gerar políticas para uma capacitação equitativa
	11	Políticas para capacitar, incentivar a carreira e reduzir preconceitos de gênero	Não existe perspectiva de gênero nas políticas de capacitação ou incentivos à carreira para reduzir preconceitos de gênero	As políticas de capacitação e promoção consideram o gênero, mas não são medidas	As políticas de capacitação e promoção têm considerações de gênero que são totalmente implementadas
Gestão das relações humanas e sociais	12	Mecanismos de conciliação familiar e para evitar assédio sexual	Não existem mecanismos de conciliação familiar nem ações para evitar assédio sexual	Existem mecanismos de conciliação familiar e ações para evitar assédio sexual, mas eles não são implementados	Os mecanismos de reconciliação familiar e as ações para evitar o assédio sexual existem e são implementados de forma generalizada

Organização da função de recursos humanos	13	Informações desagregadas sobre cargos de gerência	Sem informações desagregadas por gênero para cargos de gerência	Existem dados desagregados, mas que não afetam a tomada de decisões	Existem dados desagregados que contribuem para gerar políticas para aumentar a participação de mulheres em cargos gerenciais
	14	Mulheres têm acesso a posições de liderança	A presença de mulheres é inferior a 30% em cargos de gerência	A presença de mulheres em cargos de gerência é superior a 30% , mas inferior à paridade	Existe paridade na presença feminina em cargos de gerência
	15	Áreas especializadas em questões de gênero	Não existem áreas especializadas em políticas de gênero	Existem áreas especializadas em políticas de gênero, mas não têm muito impacto	Existem áreas especializadas em políticas de gênero e que têm impacto na geração de políticas para promover a igualdade de gênero.

Uma vez avaliado cada um dos pontos críticos⁵, calculou-se uma média de cada um dos subsistemas e uma média ponderada total para calcular o IGIRH.

Para facilitar a compreensão, os valores são apresentados em uma escala de 0 a 100.

⁵ Planejamento (1. Planejamento com perspectiva de gênero; 2. Informações desagregadas por gênero para a tomada de decisões); Organização do trabalho (3. Perfis de cargos neutros ao gênero); Gestão do emprego (4. Informações desagregadas por tipo de cargo. 5. Políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação. 6. Paridade na presença de mulheres em todos os níveis) Gestão de desempenho (7. Informações para medir o desempenho) Gestão da compensação (8. Informações desagregadas salário. 9. Diferenças salariais). Gestão do desenvolvimento (10. Informações desagregadas sobre capacitação e tipo de cargo 11. Políticas para capacitar, incentivar a carreira e reduzir preconceitos de gênero) Gestão das relações humanas e sociais (12. Mecanismos de conciliação familiar e para evitar assédio sexual) Organização da função de recursos humanos (13. Informações desagregadas sobre cargos de gerência. 14. Mulheres têm acesso a posições de liderança. 15. Áreas especializadas em questões de gênero)

Tabela 4: Critérios para a avaliação de cada ponto crítico

	Baixo (0 a 1 ponto)	Médio (2 a 3 pontos)	Alto (4 a 5 pontos)
Instrumentos (políticas, normas, informação)	Inexistente ou mínimo	Básico	Suficiente
Implementação	Inexistente ou mínimo	Média	Alta
Cobertura	Muito baixa	Baixa - média	Média - alta

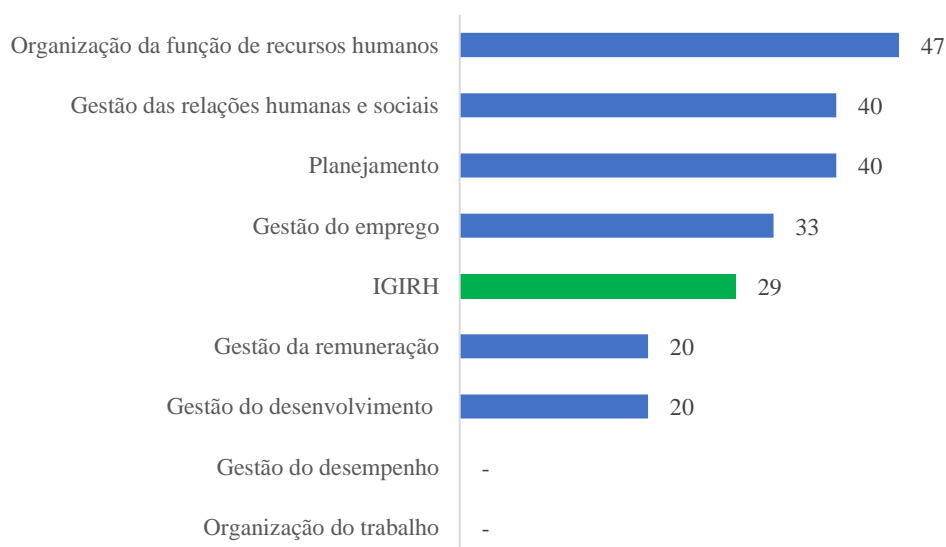
Fonte: A metodologia é consistente com a apresentada por Cortázar; Fuenzalida; Lafuente (2014).

A estrutura analítica da GIRH foi aplicada aos nove países para os quais o Diagnóstico do Serviço Público foi realizado em 2023: Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Honduras, Panamá e Uruguai. Na seção a seguir estão resumidos os resultados para o Brasil.

4.2. Índice de gestão inclusiva de recursos humanos no Brasil

O Índice de Gestão Inclusiva de Recursos Humanos (IGIRH) agrega a pontuação de cada um dos oito subsistemas para fornecer uma visão panorâmica do que está acontecendo em cada país. No caso do Brasil, o IGIRH é de 29.

Gráfico 7: Índice de gestão inclusiva de recursos humanos – Brasil



Fonte: Cálculos próprios com base na análise de país (Drumond, 2003).

4.2.1. Planejamento de recursos humanos

Contar com uma perspectiva de gênero no planejamento de recursos humanos implica contar com informação para uma tomada de decisões adequadas e usar essa informação para incorporar políticas que contribuam para ter uma maior diversidade e inclusão e que considere também os diferentes mecanismos de discriminação.

No caso do Brasil, o Observatório de Pessoal publicou relatórios específicos analisando gênero e raça no serviço público federal. O Painel Estatístico de Pessoal (PEP) permite extrair informações dos servidores públicos (carreiras, licenças, cargos de gerência) por gênero. O governo deu o primeiro passo ao contar com informações e publicá-las; o próximo passo é usar essas informações para a tomada de decisões. Embora o atual governo tenha priorizado a questão da diversidade e inclusão na gestão pública, as iniciativas são recentes e não foram institucionalizadas no planejamento das entidades (Drumond, 2023).

4.2.2. Organização do trabalho

Esse subsistema analisa a qualidade da estrutura organizacional e o design dos cargos, concentrando-se na adequação e na flexibilidade. Contar com perfis neutros de gênero para a seleção de pessoal contribui para aumentar a presença de mulheres. Existem evidências de que os anúncios de emprego com palavras masculinas afetam a diversidade de gênero, reduzindo o interesse das mulheres em se candidatarem por não se sentirem pertencentes ao cargo e não por falta de habilidade. Perfis neutros em termos de gênero podem aumentar a participação de mulheres em setores nos quais já existe uma participação significativa de mulheres (Del Carpio; Fujiwara, 2023; Gaucher; Friesen; Kay, 2011). Para o Brasil, essa ainda é uma tarefa pendente (Drumond, 2023).

4.2.3. Gestão do emprego

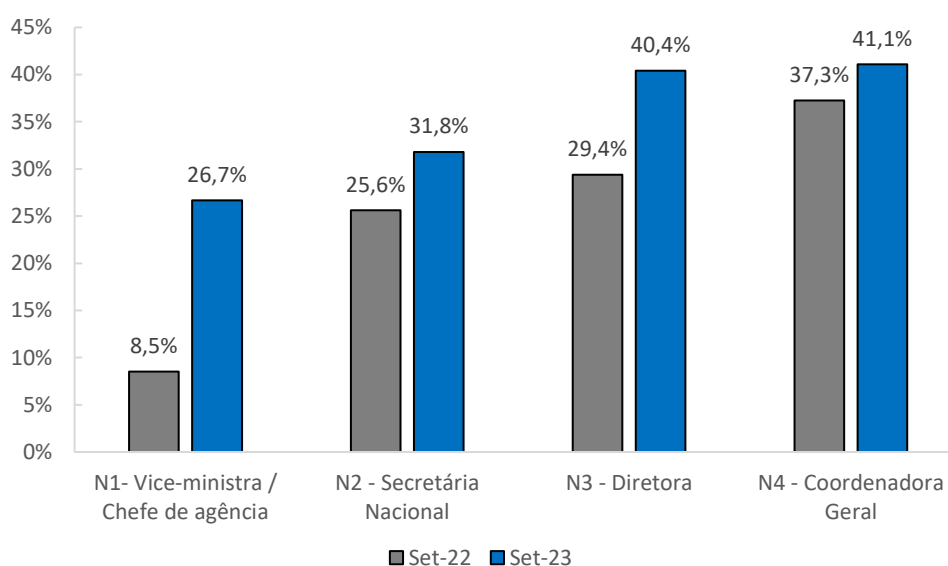
Este subsistema examina as regras e os processos de entrada, mobilidade e desvinculação do pessoal público. Considerando uma perspectiva de gênero, analisa-se se existem informações desagregadas por tipo de cargo, políticas de recrutamento, mobilidade e desvinculação que promovam a paridade para as mulheres e a existência de paridade de gênero em todos os níveis.

Com relação às informações, o Brasil tem um observatório de pessoal que emite informações relacionadas à gênero e à raça no serviço público. Até 2023, nenhuma prática havia sido desenvolvida para reduzir as disparidades identificadas.

No Brasil, existem algumas medidas, principalmente, para influenciar a renda por raça e por deficiência, mas não especificamente por gênero. Além de realizar estudos mais aprofundados sobre a questão através do Decreto nº 11.443/2023, o governo assumiu o compromisso de garantir que, até 2025, 30% dos cargos de gerência em cada órgão sejam ocupados por pessoas pretas. O ato também prevê a necessidade de estabelecer metas anuais até atingir a porcentagem e de definir valores-alvo específicos para a participação das mulheres (Drumond, 2023). O governo também criou um programa de liderança para mulheres afrodescendentes⁶ e está prestes a apresentar uma proposta de lei que aumentaria as cotas raciais de 20% para 30%, das quais metade deve ser ocupada por mulheres afrodescendentes (na prática, 15%). Em geral, é interessante notar que o governo optou por focar na interseccionalidade entre gênero e raça, dadas as distorções que os dados (Quadro 2) mostram nesse grupo (Drumond, 2023). Por fim, a presença de mulheres nos quatro primeiros níveis gerenciais aumentou substancialmente no último ano (Gráfico).

⁶ Veja mais em Enap (2023). Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/vagas/professores-facilitadores-para-cursos-de-curta-duracao-lideranca-para-mulheres-negras-no-servico-publico>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Gráfico 8: Presença de mulheres em posições de liderança



Fonte: Observatório de Pessoal.⁷

4.2.4. Gestão de desempenho

A gestão do desempenho concentra-se na avaliação do desempenho dos servidores públicos, abrangendo o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos objetivos e das metas. Nesse caso, o ponto crítico avalia se existem informações para medir o desempenho desagregadas por gênero. A falta de informações ou seu pouco uso limita a possibilidade de influenciar de uma maneira melhor o sistema de carreira das mulheres, por exemplo, observando possíveis preconceitos ou potencializando sua promoção com base no desempenho, conforme discutido na seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Às vezes, os critérios de desempenho podem considerar atributos mais masculinos, que naturalmente colocam as mulheres em posições piores e têm um impacto negativo em suas oportunidades (ILO, 2017). No caso do Brasil, essas informações desagregadas não estão disponíveis.

⁷ Apenas a administração direta é considerada. Uma nova estrutura de cargos de direção e funções foi aprovada em 2022, que começou a ser implementada neste mesmo ano e foi concluída em 2023. Para a divisão por níveis, foi considerada a relação entre as nomenclaturas do Observatório de Pessoal (2023):

Nível	Set-2022	Set-2023
Nível 1 ou Nível 2	NES e CCE-1018	CCE-1018
Nível 2 ou Nível 3	DAS-1016 e CCE-1017	CCE-1017
Nível 3 ou Nível 4	DAS-1015, FCPE-1015, CCE-1016 e CCE-1015	CCE-1016 e CCE-1015
Nível 4 ou nível 5	DAS-1014, FCPE-1014, CCE-1014 e CCE-1013	CCE-1014 e CCE-1013

4.2.5. *Gestão da compensação*

A gestão da remuneração avalia as políticas salariais e não salariais, incluindo a competitividade, a eficácia e a coerência estratégica da estrutura de remuneração. Nesse caso, os pontos críticos concentram-se em dois aspectos. Primeiramente, entender se existem informações salariais desagregadas por gênero. Segundo, são medidas as disparidades salariais em todos os países analisados.

O Brasil dispõe de pouca informação. Os dados do PEP e outras ferramentas de extração de dados não permitem a desagregação de informações salariais por gênero em tempo real. Esses dados geralmente estão disponíveis em pesquisas externas, normalmente com análises de dois anos ou mais. Além disso, é um dos países onde existem maiores diferenças no salário das mulheres em relação aos homens, a diferença salarial é de 27,4% (Drumond, 2023).

4.2.6. *Gestão do desenvolvimento*

Esse subsistema analisa a formação e a capacitação dos funcionários, bem como as oportunidades de progressão e promoção. Especificamente, os pontos críticos medem se existem informações desagregadas de capacitação e tipos de cargo e se existem políticas para incentivar a carreira das mulheres e reduzir o preconceito de gênero.

O Brasil não dispõe de informações desagregadas sobre questões relacionadas a capacitação. Em relação a políticas para incentivar as carreiras das mulheres, conforme mencionado anteriormente, alguns esforços foram iniciados de forma recente, concentrando-se nas mulheres afrodescendentes, mas ainda é muito cedo para ver resultados significativos (Drumond, 2023).

4.2.7. *Gestão das relações humanas e sociais*

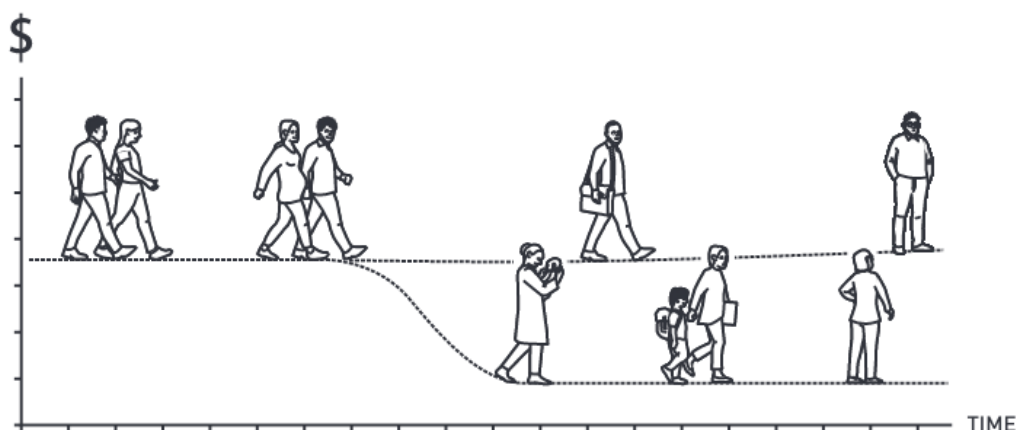
Dois aspectos são essencialmente considerados aqui. O primeiro são os mecanismos de conciliação entre a vida pessoal e profissional, cuja ausência é considerada uma das principais barreiras à participação das mulheres no mercado de trabalho (ILO, 2015). O segundo são as políticas para evitar o assédio sexual.

Em relação às licenças parentais, o governo brasileiro prevê até 180 dias ou 25/26 semanas de licença maternidade, superior ao mínimo recomendado pela Organização Internacional do Trabalho – OIT – (18 semanas - Recomendação nº 191). Para os homens, está prevista uma licença paternidade de até 20 dias. Houve progresso na inclusão de famílias LGBTQIAP+, mas ainda são observados desafios. Por exemplo, as mulheres tiram mais licenças do que os homens, e os dados mostram que as mulheres que alcançam cargos de gerência têm menos filhos⁸, o que é uma indicação de que ainda existem barreiras. As licenças também não igualam o número de dias de ausência entre filhos biológicos e adotivos.

Medidas que permitam que as mulheres conciliem melhor a vida profissional e a familiar são importantes. A pesquisa de Claudia Goldin, recém-premiada com o Prêmio Nobel de Economia, explica como a maternidade é um dos principais motivos que afeta a participação das mulheres no mercado de trabalho e é o principal determinante das diferenças salariais entre os gêneros. As diferenças salariais ocorrem por dois motivos principais: as mulheres procuram trabalhar menos horas e, portanto, ganham menos ou realizam tarefas de menor responsabilidade, o que afeta o seu salário - Gráfico - (Goldin; Pekkala Kerr; Olivetti, 2022). Portanto, esse é um subsistema fundamental a ser considerado, juntamente com a gestão de empregos, para aumentar a participação das mulheres na administração pública. Medidas para planejar e apoiar o retorno à força de trabalho depois de ter filhos, bem como a flexibilidade nos primeiros anos, são algumas das opções a serem consideradas. Os dados do Brasil são consistentes com isso: somente 38% das mulheres em cargos de liderança têm filhos menores de 18 anos, em comparação com 66% dos homens (Drumond, 2023).

⁸ Veja mais em Brasil (2023). Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-liderancas-no-governo-federal>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Gráfico 9: Ilustração do efeito da paternidade



Fonte: Royal Swedish Academy of Sciences (2023).

Sobre o assédio sexual, a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho reconheceu que as mulheres são desproporcionalmente afetadas pelo assédio no local de trabalho e recomendou que as políticas para prevenir e eliminar o assédio e a violência sejam inclusivas, integradas e sensíveis ao gênero. O governo está em uma etapa inicial na inclusão de gênero na política de assédio. Até o momento, não existe um processo específico e, basicamente, uma denúncia sobre o assunto é tratada da mesma forma que uma denúncia de corrupção. Não existe uma proteção adequada para a vítima, por exemplo. Também existe uma dificuldade em classificar o assédio legalmente, especialmente quando se trata do chamado “assédio moral”. A Controladoria Geral da União (Brasil, 2019) observou a falta de um padrão na classificação de comportamentos de assédio moral. Nos 270 processos administrativos disciplinares selecionados para o estudo temático, foram identificadas pelo menos 18 estruturas jurídicas diferentes. O governo criou um grupo de trabalho sobre essa questão e é provável que ele avance em breve, mas ainda está atrasado. O país também iniciou o processo de ratificação da Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (Drumond, 2023).

4.2.8. Organização da função de recursos humanos

Se concentra na governança e administração da função de recursos humanos, incluindo hierarquia institucional e políticas para gerentes públicos. Neste subsistema são avaliados três pontos críticos, divididos em dois grupos. O primeiro está relacionado a cargos de gerência. No caso do Brasil, existem informações detalhadas no Observatório de Pessoal e algumas medidas foram tomadas para melhorar a situação, mas elas estão em vigor há menos de um ano

e não foram totalmente implementadas. Em termos de participação, as mulheres representam, em média, 32% dos cargos de gerência, e as mulheres afrodescendentes representam apenas 9,4% de todos os cargos de alta gerência e 12,3% dos cargos de gerência média (Quadro 2). O segundo grupo está relacionado à institucionalidade. Ele se fortaleceu com os Ministérios da Mulher, da Igualdade Racial, dos Povos Indígenas e através da Secretaria de Gestão de Pessoas (Drumond, 2023).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Um setor público diversificado beneficia tanto os governos quanto a sociedade em geral. Para aproveitar ao máximo esses benefícios, é essencial implementar a Gestão Inclusiva de Recursos Humanos (GIRH). Este artigo destaca a urgência de estabelecer uma GIRH no setor público e apresenta um índice inovador para medi-la, aplicado no contexto do Brasil.

Os princípios do mérito e a promoção da diversidade são complementares. A meritocracia baseia-se nas habilidades e nos méritos dos indivíduos, independentemente de fatores como gênero, raça, etnia ou habilidades físicas para determinar seu avanço no setor público. A diversidade, por outro lado, busca a representação equitativa da diversidade humana nas organizações públicas, sem comprometer os padrões de mérito. Os dois princípios não são excludentes, mas, na prática, exigem uma GIRH para gerenciar a diversidade de forma estratégica, promover a igualdade de oportunidades e melhorar o desempenho das organizações públicas.

Este estudo focou na diversidade de gênero e revelou que a presença de mulheres no setor público permanece limitada, especialmente nos níveis mais altos de tomada de decisão e concentrada em setores específicos. Mudar essa realidade não é apenas uma questão de equidade, mas também uma busca para melhorar a gestão pública, estimular o crescimento econômico e reduzir a corrupção, embora esse caminho apresente desafios significativos. As mulheres enfrentam avaliações mais críticas e têm menos possibilidade de serem bem-sucedidas em cargos de liderança, o que contradiz as evidências de seu bom desempenho.

Nesse contexto, este documento propõe uma ferramenta de medição que avalia a lacuna de capacidades para uma GIRH no setor público, considerando uma perspectiva de gênero nos oito subsistemas e a aplica especificamente no Brasil. Os dados destacam, por um lado, o

esforço do governo brasileiro para avançar em direção a uma GIRH, mas também ressaltam que essa é uma tarefa monumental que ainda está em suas etapas iniciais.

Ao longo deste documento, enfatizamos a necessidade de abordar a GIRH de forma ativa para fechar as lacunas de gênero em nossos países, especialmente na promoção da presença de mulheres em cargos de liderança. Para isso, as cinco recomendações a seguir estão enquadradas nos oito subsistemas de uma GIRH:

1. **Gerar e usar informações** para melhorar a elaboração de políticas públicas, orientar decisões estratégicas e, acima de tudo, realizar ações concretas para fechar as lacunas de gênero que são urgentes na nossa região.
2. **Implementar mecanismos para neutralizar os preconceitos existentes.** Isto implica a criação de perfis de cargos que sejam neutros em relação ao gênero e à aplicação de medidas para minimizar preconceitos nos processos de recrutamento e seleção, nas decisões de promoção, ascensão, remuneração e reconhecimento por desempenho entre os principais.
3. **Adotar medidas que facilitem a conciliação entre a vida profissional e familiar.** Essas ações são essenciais para promover o retorno das mulheres à força de trabalho. Oferecer flexibilidade no ambiente de trabalho contribui para esse objetivo.
4. **Tornar as diferenças salariais transparentes** e complementar esse monitoramento com medidas para reduzi-las de forma efetiva.
5. **Implementar programas que incentivem a participação das mulheres em posições de liderança a partir de uma perspectiva abrangente.** Isso envolve não apenas fornecer apoio e orientação às mulheres, mas também abordar as barreiras sistêmicas e culturais que limitam seu acesso a cargos de liderança, promovendo assim um ambiente inclusivo e equitativo.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender and Society**, v. 4, n.2, p.139-158, 1990.
- ALKADRY, Leslie E.; TOWER, M. G. **Women and public service: barriers, challenges and opportunities**. New York: Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315698120>
- AN, S.-H.; SONG, M.; MEIER, K. J. Representative bureaucracy and the policy environment: gender representation in forty-four countries. **Forthcoming Public Administration**. (SSRN Scholarly Paper 3945068). 2021. <https://papers.ssrn.com/abstract=3945068>
- ANDREWS, M.; PRITCHETT, L.; SAMJI, S.; WOOLCOCK, M. **Building capability by delivering results: Putting Problem-driven Iterative Adaptation (PDIA) principles into practice**. 2015.
- ARAUJO, M. D.; HEINECK, G.; CRUZ AGUAYO, Y. Does test-based teacher recruitment work in the developing world? Experimental evidence from Ecuador. **SSRN Electronic Journal**, 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3726432>
- ATKINSON, C. L., ALIBAŠIĆ, H.; ODURO NYARKO, E. Diversity management in the public sector for sustainable, inclusive organizations: ideals and practices in northwest Florida. **Public Integrity**, v. 24, n.4/5, p.400-413, 2022. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2034339>
- BAGUES, M.; CAMPA, P. Can gender quotas in candidate lists empower women? Evidence from a regression discontinuity design. **Journal of Public Economics**, 194, 104315, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104315>
- BERTRAND, M.; DUFLO, E. Field experiments on discrimination. *In*: A. V. Banerjee; E. Duflo (ed.). **Handbook of Economic Field Experiments**. North-Holland, 2017. v. 1, chapter 8, p. 309-393. <https://doi.org/10.1016/bs.hefe.2016.08.004>
- BERTRAND, M.; MULLAINATHAN, S. Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. **The American Economic Review**, v.94, n.4, p.991-1013, 2004.
- BESLEY, T.; CASE, A. Political institutions and policy choices: evidence from the United States. **Journal of Economic Literature**, v.41, n.1, p.7-73, 2003. <https://doi.org/10.1257/002205103321544693>
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Liderazgo femenino: potencia tus habilidades e impulsa el cambio. BID, March, 2023. <https://cursos.iadb.org/node/1598>
- BISHU, S. G.; HEADLEY, A. M. Equal employment opportunity: women bureaucrats in male-dominated professions. **Public Administration Review**, v.80, n.6, p.1063-1074, 2020. <https://doi.org/10.1111/puar.13178>
- BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A. Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. **The Journal of Applied Psychology**, v.91, n.5, 998-1012, 2006. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>

BRADBURY, M.; KELLOUGH, J. E. Representative bureaucracy: assessing the evidence on active representation. **The American Review of Public Administration**, v.41, n.2, p.157-167, 2011. <https://doi.org/10.1177/0275074010367823>

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Assédio moral: tratamento correccional do assédio moral no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR)**. Brasília, DF, 2019. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/76958>

BROLLO, F.; TROIANO, U. Antonio. **What happens when a woman wins an election? Evidence from Close Races in Brazil** (SSRN Scholarly Paper 1999067). 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1999067>

BURRELL, L. We just can't handle diversity. **Harvard Business Review**, July 2016. <https://hbr.org/2016/07/we-just-cant-handle-diversity>

BUSSO, M.; MESSINA, J. **La crisis de la desigualdad: América Latina y el Caribe en la encrucijada**. 2020. <https://doi.org/10.18235/0002629>

CACERES-RODRIGUEZ, R. The Glass ceiling revisited: moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. **Administration & Society**, v.45, n.6, p.674-709, 2013. <https://doi.org/10.1177/0095399711429104>

CANELO, P. V. Gabinetes generizados. La participación de las mujeres en el ejecutivo nacional y subnacional argentino (2011-2019). 2020. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/128560>

CASPER, W. J., Wayne, J. H.; MANEGOLD, J. G. Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. **Human Resource Management**, v. 52, n.3, p.311-332, 2013. <https://doi.org/10.1002/hrm.21530>

CASTILLA, E. J. Gender, Race, and meritocracy in organizational careers. **American Journal of Sociology**, v.113, n.6, 1479-1526, 2008. <https://doi.org/10.1086/588738>

CASTILLA, E. J.; BENARD, S. **The paradox of meritocracy in organizations**. SFN. 2010. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/65884>

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. Mujeres alcaldesas electas. **Observatorio de Igualdad de Género**, 2023. <https://oig.cepal.org/es/indicadores/mujeres-alcaldesas-electas>

CHATTOPADHYAY, R.; DUFLO, E. Women as policy makers: evidence from a randomized policy experiment in India. **Econometrica**, v.72, n.5, p.1409-1443, 2004.

CHOI, S.; RAINEY, H. G. Organizational fairness and diversity management in public organizations: does fairness matter in managing diversity? **Review of Public Personnel Administration**, v.34, n.4, p. 307-331, 2014. <https://doi.org/10.1177/0734371X13486489>

CHOI, S.; RAINEY, H. G. Managing diversity in U.S. federal agencies: effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. **Public Administration Review**, v.70, n.1, p.109-121, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x>

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. **Carta Iberoamericana de la Función Pública**. CLAD, 2003. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

- CLOTS-FIGUERAS, I. Are Female Leaders Good for Education? Evidence from India. **American Economic Journal: Applied Economics**, v.4, n.1, p.212-244, 2012.
- CLOTS-FIGUERAS, I. Women in politics: evidence from the Indian States. **Journal of Public Economics**, v.95, n.7, p.664-690, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.11.017>
- CORTÁZAR, J. C., FUENZALIDA, J.; LAFUENTE, M. Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿mejor desempeño del Estado?: Un estudio exploratorio. 2016. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17126/sistemas-de-merito-para-la-seleccion-de-directivos-publicos-mejor-desempeno-del>
- CORTÁZAR, J. C.; LAFUENTE, M.; SANGINÉS, M.; SCHUSTER, C., ECHEBARRÍA, K.; LONGO, F.; STRAZZA, L.; IACOVIELLO, M. Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). 2014. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>
- CORTAZAR, J.; FUENZALIDA, J.; LAFUENTE, M. **Merit-based Selection of Public Managers: better public sector performance? an exploratory study.** 2016 <https://doi.org/10.18235/0000323>
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v.5, n.3, p.45-56, 1991.
- DE LA MATA, D.; BERNIELL, L.; SCHARGRODSKY, E.; ÁLVAREZ, F.; ALVES, G. Desigualdades heredadas: el rol de las habilidades, el empleo y la riqueza en las oportunidades de las nuevas generaciones. Caracas, 2022. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1981>
- DEL CARPIO, L.; FUJIWARA, T. Do gender-neutral job ads promote diversity? experimental evidence from Latin America’s tech sector. (Working Paper 31314). **National Bureau of Economic Research**, 2023. <https://doi.org/10.3386/w31314>
- DING, F., LU, J.; RICCUCCI, N. M. How bureaucratic representation affects public organizational performance: a meta-analysis. **Public Administration Review**, v.81, n.6, p.1003-1018, 2021. <https://doi.org/10.1111/puar.13361>
- DOLLAR, D.; FISMAN, R.; GATTI, R. Are women really the “fairer” sex? Corruption and women in government. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v.46, n.4, p.423-429, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(01\)00169-X](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(01)00169-X)
- DRUMOND, F. **Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil** 2023. BID, 2023.
- DUFLO, E.; DUPAS, P.; KREMER, M. School governance, teacher incentives, and pupil-teacher ratios: experimental evidence from Kenyan primary schools. **Journal of Public Economics**, 123, p.92-110, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.11.008>
- DUFLO, E.; TOPALOVA, P. Unappreciated service: performance, perceptions, and women leaders in India. 2004. https://users.nber.org/~rdehejia/%21%40%24devo/Lecture%2009%20Gender/supplemental/Duflo_Unappreciated_Women.pdf

- ELVIRA, M. M.; GRAHAM, M. E. Not just a formality: pay system formalization and sex-related earnings effects. **Organization Science**, v.13, n.6, p.601-617, 2002.
- ESTRADA, R. Rules versus discretion in public service: teacher hiring in Mexico. **Journal of Labor Economics**, v.37, n.2, p.545-579, 2019. <https://doi.org/10.1086/700192>
- EVANS, P.; RAUCH, J. E. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of “weberian” state structures on economic growth. **American Sociological Review**, v.64, n.5, p.748-765, 1999.
- FERGUSON, L. Gender, work, and the sexual division of labor. In: WAYLEN, G; CELIS, K.; KANTOLA, J.; WELDON, S. L. (ed.). **The Oxford Handbook of Gender and Politics**. Oxford: Oxford University Press, 2013. Chapter 13, p. 337-362. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199751457.013.0013>
- FERREIRA, F.; GYOURKO, J. Does gender matter for political leadership? The Case of U.S. Mayors. **Journal of Public Economics**, 112, p.24-39, 2014.
- FINKE, M.; HUGHES, M.; HILL, J. **Gender equality in public administration**. New York: UNDP; University of Pittsburgh, 2021. Disponível em: <https://www.girl.pitt.edu/2021-global-gepa-report>
- FORGUES-PUCCIO, G. F.; LAUW, E. Gender inequality, corruption, and economic development. **Review of Development Economics**, v.25, n.4, p.2133-2156, 2021. <https://doi.org/10.1111/rode.12793>
- FUNK, K. D.; MOLINA, A. L. Closing the gap: how mayors’ individual attributes affect gender wage disparities in local bureaucracies. **Review of Public Personnel Administration**, v.42, n.3, p.553-573, 2022. <https://doi.org/10.1177/0734371X211002610>
- FUNK, P.; GATHMANN, C. Gender gaps in policy making: evidence from direct democracy in Switzerland. **Economic Policy**, v.30, n.81, p.141-181, 2015. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiu003>
- GAETE QUEZADA, R.; ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, J. Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. **Espiral**, Guadalajara, v.27, n.77, p.179-222, 2020. <https://doi.org/10.32870/eees.v27i77.7085>
- GAUCHER, D.; FRIESEN, J.; KAY, A. C. Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.101, n.1, p.109-128, 2011. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- GOLDIN, C.; PEKKALA KERR, S.; OLIVETTI, C. When the kids grow up: women’s employment and earnings across the family cycle. **National Bureau of Economic Research**, 2022. (Working Paper 30323). <https://doi.org/10.3386/w30323>
- GOLDIN, C.; ROUSE, C. Orchestrating impartiality: the impact of “blind” auditions on female musicians. **American Economic Review**, v.90, n.4, p.715-741, 2000. <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.715>
- GUUL, T. S. The individual-level effect of gender matching in representative bureaucracy. **Public Administration Review**, v.78, n.3, p.398-408, 2018. <https://doi.org/10.1111/puar.12907>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Breaking barriers: unconscious gender bias in the workplace.** Research Note. Geneva: ILO, 2017.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **The leading source of labour statistics: ILOSTAT.** Geneva: ILO, 2023. <https://ilostat.ilo.org/>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Women in business and management: gaining momentum.** Geneva: ILO, 2015. http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang--en/index.htm

INTER-PARLIAMENTARY UNION. **Women in national parliaments.** Parline: the IPU's open data platform. 2023. <https://data.ipu.org/women-ranking?month=5&year=2023>

JIN, J. Female participation and corruption in the public sector. **International Review of Public Administration**, v.21, n.4, p.305-319, 2016.

<https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1270577>

KEISER, L. R.; WILKINS, V. M.; MEIER, K. J.; HOLLAND, C. A. Lipstick and logarithms: gender, institutional context, and representative bureaucracy. **American Political Science Review**, v.96, n.3, 553-564, 2002. <https://doi.org/10.1017/S0003055402000321>

KRISLOV, S. **Representative Bureaucracy.** Quid Pro, LLC, 2013.

KUNCEL, N. R.; KLIEGER, D. M., CONNELLY, B. S.; ONES, D. S. Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v.98, n.6, p.1060-1072, 2013. <https://doi.org/10.1037/a0034156>

LERNER, E. M. Simulating a cash budget. **California Management Review**, v.11, n.2, p.79-86, 1968. <https://doi.org/10.2307/41164163>

LIPPENS, L.; VERMEIREN, S.; BAERT, S. The state of hiring discrimination: a meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. **European Economic Review**, 151, 104315, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104315>

LONGO, F. **Formato abreviado para los diagnósticos institucionales de sistema de servicio civil.** 2005. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13423/formato-abreviado-para-los-diagnosticos-institucionales-de-sistema-de-servicio>

LONGO, F. **Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil.** 2002. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16563/marco-analitico-para-el-diagnostico-institucional-de-sistemas-de-servicio-civil>

MADEIRA, A. F.; COSTA-LOPES, R.; DOVIDIO, J. F.; Freitas, G.; MASCARENHAS, M. F. Primes and consequences: a systematic review of meritocracy in intergroup relations. **Frontiers in Psychology**, 10, 2019.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02007>

MEIER, K. J. Latinos and representative bureaucracy testing the thompson and henderson hypotheses. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v.3, n.4, p.393-414, 1993.

MOSHER, F. C. **Democracy and the public service.** Oxford: Oxford University Press, 1985.

MULAPHONG, D. Does meritocracy produce desirable outcomes for public organizations? Results of a worldwide expert survey from 149 nations. **Public Integrity**, v.25, n. 6, p.578-598, 2022. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074763>

NARANJO BAUTISTA, S.; CHUDNOVSKY, M.; STRAZZA, L.; MOSQUEIRA, E.; CASTAÑEDA, C. **Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades**. BID, 2022. <https://doi.org/10.18235/0004597>

OPSTRUP, N.; VILLADSEN, A. R. The Right Mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. **Public Administration Review**, v.75, n.2, p.291-301, 2015.

ORGANIZACIÓN PARA AL COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO; BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. **Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2020**. OCDE; BID, 2020. <https://doi.org/10.18235/0002232>

OSTRY, J. D.; ALVAREZ, J.; ESPINOZA, R. A.; PAPAGEORGIOU, C. **Economic gains from gender inclusion: New Mechanisms, New Evidence**. IMF, Staff Discussion Notes No. 2018/006. 2018. <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Economic-Gains-From-Gender-Inclusion-New-Mechanisms-New-Evidence-45543>

PARK, S. Does gender matter? The effect of gender representation of public bureaucracy on Governmental Performance. **The American Review of Public Administration**, v.43, n.2, p.221-242, 2013. <https://doi.org/10.1177/0275074012439933>

PARK, S.; LIANG, J. A comparative study of gender representation and social outcomes: the effect of political and bureaucratic representation. **Public Administration Review**, v.81, n.2, p.321-332, 2021. <https://doi.org/10.1111/puar.13092>

PARK, S.; LIANG, J. Merit, diversity, and performance: does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance? **Public Personnel Management**, v.49, n.1, p.83-110, 2020. <https://doi.org/10.1177/0091026019848459>

PITTS, D. W. Diversity, representation, and performance: evidence about race and ethnicity in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.15, n.4, p.615-631, 2005. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui033>

ROYAL SWEDISH ACADEMY OF SCIENCES. **History helps us understand gender differences in the labour market**. Popular Science Background. 2023. <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/10/popular-economicsciencesprize2023.pdf>

SANDEL, M. J. **The tyranny of merit: what's become of the common good?** Farrar, Straus and Giroux. 2020.

SCULLY, M. **The imperfect legitimation of inequality in internal labor markets**. Working Paper Alfred Sloan School of Management MIT. 1993. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48099/imperfectlegitim00scul.pdf?sequence=1>

STIVERS, C. A Tactless question. **Administrative Theory & Praxis**, v.32, n.2, p.220-224, 2010. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320205>

SUZUKI, K.; HUR, H. Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. **Public Management Review**, v.24, n.8, p.1226-1250, 2022. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1895545>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Gender equality strategy 2022-2025**. Pnud, 2022. <https://genderequalitystrategy.undp.org/>

WEBER, M. **Economy and society: a new translation**. Harvard University Press, 1922.

WILLIAMS, K.; O'REILLY, C. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, p. 77-140, 1998.

WORLD BANK. **The little data book on gender 2019**. World bank, 2019. <https://doi.org/10.1596/31689>

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global gender gap report 2023**. World Economic Forum. 2023. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

YAÑEZ-PAGANS, P. Do we need more women in power? Gender, public policy, and development in Bolivia. **IDB Working Papers Series**, IDB-WP-542. 2014. <https://publications.iadb.org/publications/english/viewer/Do-We-Need-More-Women-in-Power-Gender-Public-Policy-and-Development-in-Bolivia.pdf>

ZUVANIC, L.; IACOVIELLO, M. **Institucionalización y burocracia en América Latina 2005**. 2005. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/123456789/9003>