

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

FRAMEWORK VOZES PLURAIS: Uma Proposta de Gestão para Implementar a Equidade de Gênero Intergeracional no Setor Público Brasileiro.



36º ENANGRAD

Resumo: A equidade de gênero no setor público brasileiro ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais que restringem o acesso das mulheres a espaços de poder, comprometem suas trajetórias profissionais e exigem políticas que sejam efetivadas de forma contínua na prática organizacional. Este estudo apresenta o *Framework Vozes Plurais*, uma proposta de gestão prática e escalável desenvolvida para acelerar a equidade de gênero intergeracional no setor público, transformando diretrizes institucionais em resultados mensuráveis e sustentáveis. O modelo foi construído a partir da triangulação de: (i) estatísticas oficiais do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero/RASEAM; (ii) diretrizes e instrumentos de gestão do *Guia de Diversidade no Setor Público* (ENAP); e (iii) inovação orientada a dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal. Estruturado em cinco fases integradas: diagnóstico organizacional, redesenho normativo, desenvolvimento dirigido, monitoramento e institucionalização. A proposta combina escuta ativa, inteligência artificial, gamificação e indicadores de desempenho, criando um ecossistema adaptável a órgãos de diferentes portes. Com implementação prevista para até 24 meses, projeta-se aumento expressivo da presença feminina em cargos de liderança, redução do tempo médio de promoção e melhorias no clima organizacional. O *Vozes Plurais* oferece, assim, um roteiro prescritivo para gestores públicos, formuladores de políticas, servidores, lideranças e equipes de Recursos Humanos, constituindo uma solução sistemática para converter intenções estratégicas em mudanças organizacionais permanentes e mensuráveis.

Palavras-chave: Equidade de Gênero; Gestão Intergeracional; Inovação na Administração Pública.

Abstract: Gender equity in the Brazilian public sector still faces structural and cultural barriers that restrict women's access to positions of power, undermine their professional trajectories, and demand policies that can be effectively implemented on a continuous basis within organizational practice. This study presents the *Vozes Plurais Framework*, a practical and scalable management proposal designed to accelerate intergenerational gender equity in the public sector, transforming institutional guidelines into measurable and sustainable results. The model was developed through the triangulation of: (i) official statistics from the *Observatório Brasil da Igualdade de Gênero/RASEAM*; (ii) management guidelines and instruments from the *Public Sector Diversity Guide* (ENAP); and (iii) data-driven innovation from the Federal Government's Personnel Statistical Panel. It is structured into five integrated phases: organizational diagnosis, normative redesign, targeted development, monitoring, and institutionalization. The proposal combines active listening, artificial intelligence, gamification, and performance indicators, creating an ecosystem adaptable to agencies of different sizes. With implementation projected within 24 months, significant outcomes are expected, such as an increase in women's representation in leadership positions, a reduction in the average time to promotion, and improvements in organizational climate. Thus, *Vozes Plurais* provides a prescriptive roadmap for public managers, policymakers, civil servants, leaders, and Human Resources teams, offering a systematic solution to convert strategic intentions into permanent and measurable organizational change.

Keywords: Gender Equity; Intergenerational Management; Innovation in Public Administration.

1 Porque a Equidade de Gênero ainda encontra barreiras no Setor Público Brasileiro e como superá-las

A equidade de gênero no setor público brasileiro tem sido uma prioridade há décadas, respaldada por acordos internacionais e legislações nacionais. No entanto, persistem barreiras estruturais e culturais que restringem tanto a participação quanto o crescimento profissional das mulheres (Vélez, Coates, Garcia & Wolfenzon, 2020).

Embora constituam a maioria da população e quase metade da força de trabalho, as mulheres permanecem minoria nos cargos de decisão do setor público. Dados do Painel Estatístico do Governo Federal (2025) indicam que elas representam 41,9% dos servidores públicos, enquanto os homens correspondem a 58,1%. Mais significativo ainda é o fato de que apenas 48,2% das mulheres ocupam funções de decisão, o que evidencia o aproveitamento limitado do potencial feminino em posições de liderança.

Esse cenário contrasta fortemente com países que avançaram na equidade de gênero, como Islândia (91,2%), Noruega (87,9%) e Finlândia (86,3%). O *Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2025) indica que o mundo fechou apenas 68,8% da lacuna de gênero e que o Brasil caiu para a 72ª posição. Embora o país tenha alcançado 100% de paridade na educação, houve retrocessos nos indicadores de saúde e equidade econômica, além de recuo na participação das mulheres em cargos de liderança. A paridade salarial é de apenas 53,4%, posicionando o Brasil no 118º lugar nesse quesito. Esses dados evidenciam que legislações e planos de ação são insuficientes quando não acompanhados de intervenções estruturadas na gestão pública.

Ao analisar a intersecção entre raça e gênero, observa-se que as desigualdades apresentam variações significativas entre diferentes gerações. Os dados indicam um processo acelerado de envelhecimento da força de trabalho: 53,86% dos servidores possuem 60 anos ou mais, dos quais 21,80% são mulheres e 32,06% são homens (Painel Estatístico do Governo Federal, 2025). Esses números evidenciam não apenas o envelhecimento do quadro funcional, mas também a predominância masculina nas faixas etárias mais altas.

Esse panorama demonstra que a luta pela equidade de gênero vai além do acesso à educação ou à saúde: exige transformações estruturais capazes de ampliar a participação feminina na economia e na política. Para o Brasil, assim como para outros países, avançar nessa agenda significa não apenas corrigir injustiças históricas, mas também liberar um potencial de crescimento econômico e de inovação ainda subutilizado.

Além da participação limitada em cargos de decisão, as mulheres continuam enfrentando obstáculos sociais, familiares e culturais que restringem suas oportunidades de carreira (Beniwal & James, 2019), o que reforça a necessidade de ações estruturadas.

Pesquisas de Champahom, Wisutwattanasak, Jomnonkwao, Laphrom, Khampirat e Ratanavaraha (2025) demonstram que as mulheres sofrem múltiplas formas de discriminação quando o gênero se combina com fatores como raça, idade e deficiência. Estratégias que desconsideram essas interseções tendem a ser menos eficazes, o que evidencia a necessidade de integrar a perspectiva de gênero a um olhar interseccional, contemplando diferentes fases da vida.

Estudos de Hoang, Suh e Sabharwal (2022) e de Pogrebna, Angelopoulos, Motsi-Omoijiade, Kharlamov e Tkachenko (2024) reforçam que culturas que valorizam a diversidade e promovem liderança inclusiva tendem a melhorar a percepção de

justiça e pertencimento. Entretanto, apenas ampliar a diversidade numérica não é suficiente; são necessárias práticas ativas de inclusão.

No Brasil e em outros países da América Latina, iniciativas de aceleração da paridade, programas de liderança feminina e marcos legais de igualdade salarial representam avanços, mas ainda enfrentam o chamado “gap de implementação”, caracterizado pela distância entre a legislação e sua efetividade prática. Nesse contexto, alinhar esforços nacionais às melhores práticas internacionais implica não apenas estabelecer marcos normativos, mas também investir em mecanismos de monitoramento, formação intergeracional e institucionalização de políticas que assegurem a presença feminina em espaços de decisão e promovam a redistribuição equitativa de oportunidades no setor público.

Embora a equidade de gênero seja frequentemente tratada como um problema de ordem social, no setor público ela se configura, sobretudo, como um desafio de gestão estratégica de pessoas. Questões como o planejamento de carreiras, a definição de critérios de promoção, o desenho dos sistemas de avaliação de desempenho, o clima organizacional e as práticas de inovação em políticas de pessoal determinam diretamente as possibilidades de avanço feminino em cargos de liderança.

Assim, as desigualdades de gênero revelam não apenas lacunas normativas, mas também falhas nos processos de governança e de gestão de pessoas. Reconhecer a equidade como um problema de gestão desloca o debate da esfera puramente normativa para a esfera prática, onde decisões organizacionais concretas podem ser transformadas em resultados mensuráveis para a administração pública.

Este manuscrito tecnológico tem como objetivo apresentar o *Framework* Vozes Plurais, uma solução prática e escalável destinada a gestores públicos, formuladores de políticas, servidores, lideranças e equipes de Recursos Humanos(RH) do setor público brasileiro, voltada à promoção da equidade de gênero intergeracional.

O *framework* proposto estrutura-se em cinco fases: diagnóstico com escuta ativa, redesenho normativo, trilhas de desenvolvimento específicas para cada geração, implementação com monitoramento 360° e institucionalização das práticas apoiadas por inteligência artificial, painéis em tempo real (*dashboards*) e recursos de gamificação. Com esse roteiro prescritivo, busca-se ampliar a presença feminina na liderança, reduzir o tempo médio de promoção, estimular a escuta e a formação continuada, além de melhorar o clima organizacional, garantindo replicabilidade e adaptação a órgãos de diferentes portes.

A proposta pretende transformar ambientes institucionais em espaços mais inclusivos, representativos e produtivos, aproveitando a experiência e o talento dos(as) servidores(as) em toda a sua diversidade. Para isso, é necessário adotar políticas direcionadas e adaptadas, bem como cultivar uma cultura organizacional que valorize a inclusão e ofereça programas e incentivos capazes de fortalecer a diversidade no ambiente de trabalho.

A equidade de gênero, central no ODS 5 – Igualdade de Gênero, conecta-se diretamente a outros objetivos globais, como o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, o ODS 10 – Redução das Desigualdades e o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Essa articulação evidencia que promover a participação feminina em espaços de decisão não é apenas uma pauta social, mas um vetor estratégico para o desenvolvimento econômico sustentável, a justiça social e o fortalecimento das instituições públicas.

2 Passo a passo para promover a equidade de gênero no setor público brasileiro

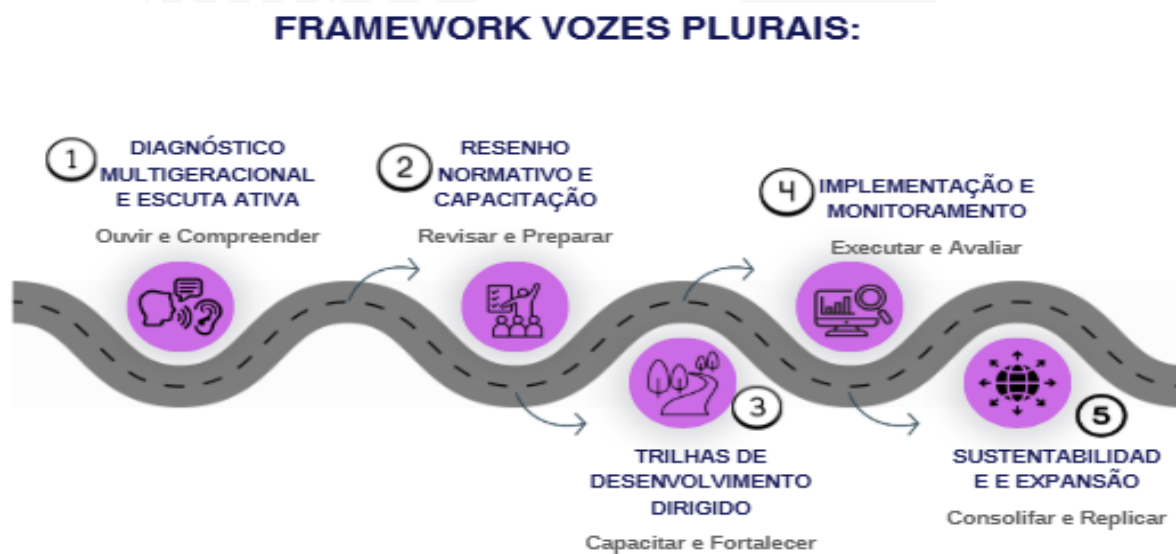
O *Framework* Vozes Plurais parte da premissa de que políticas de equidade só se tornam eficazes quando ultrapassam diagnósticos técnicos e o cumprimento meramente formal de normas.

Sua construção fundamentou-se na triangulação de três dimensões: (i) diagnóstico estatístico, com indicadores oficiais de desigualdade de gênero sistematizados pelo RASEAM (2024; 2025); (ii) benchmarking institucional, com destaque para experiências de equidade no Senado Federal e diretrizes do Guia Diversidade no Setor Público (ENAP, 2024); e (iii) inovação em políticas públicas, incorporando metodologias do Datathon de Desigualdades de Gênero (ENAP, 2023). Essa integração possibilitou a formulação de um modelo prescritivo em cinco fases, apoiado por ferramentas digitais como painéis em tempo real (*dashboards*), inteligência artificial e gamificação, assegurando mensuração contínua, aplicabilidade prática e escalabilidade na administração pública brasileira.

2.1 As etapas para transformar o cenário

O *Framework* constitui um modelo integrado que articula gestão estratégica, tecnologia e participação ativa para promover a equidade de gênero intergeracional no setor público. Estruturado em um ciclo de cinco fases, propõe uma jornada de transformação organizacional que orienta os órgãos públicos a diagnosticar barreiras, implementar ações direcionadas e consolidar práticas inclusivas de forma mensurável e sustentável.

Figura 1 : Framework Vozes Plurais



Fonte: Elaborada pela Autora, 2025

A Figura 1 evidencia um percurso contínuo e estruturado que se estende do diagnóstico inicial à consolidação das práticas, assegurando que a diversidade de gênero e geracional seja não apenas reconhecida, mas também fortalecida e expandida. Ao integrar escuta, capacitação, execução e sustentabilidade, o modelo apresenta um caminho prático para transformar desafios em oportunidades de inovação e desenvolvimento organizacional.

2.1.1 As fases que orientam o caminhar

A construção de uma cultura organizacional sólida de equidade de gênero intergeracional não ocorre de forma espontânea. Trata-se de um processo intencional, contínuo e estratégico, que requer tempo, coerência, método e, sobretudo, comprometimento da gestão com a valorização da diversidade.

Quadro 1 - Guia do *Framework* Vozes Plurais

FASE 1 Diagnóstico Intergeracional e Escuta Ativa (Meses 1–6)		FASE 2 Redesenho Normativo e Capacitação (Meses 7–12)	
O que Fazer?	Ferramentas	O que Fazer?	Ferramentas
<ul style="list-style-type: none"> - Levantar histórico de cargos por geração, raça e área; - Realizar entrevistas narrativas e grupos focais; - Organizar dados em dashboards dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analytics de sentimento; - painel de indicadores (<i>Dashboard</i>) em tempo real; - Entrevistas estruturadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar políticas internas e editais (concursos, licitações, seleções), eliminando vieses; - Criar Comitê Integrado de Equidade de Gênero Intergeracional; - Implantar programas orientados por estágio de carreira (Guardiãs do Conhecimento; Flexibilidade Responsável; Inovação com Propósito; Transparência Ativa). 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão normativa; - Plataformas colaborativas; - Portais de transparência
Responsáveis: Comitê de Equidade + Recursos Humanos (RH) + Tecnologia da Informação(TI)		Responsáveis: Comitê + Assessoria Jurídica + Lideranças	
Entregas		Entregas	
Relatório diagnóstico + base de dados		Novas políticas e programas implementados	
FASE 3 Trilhas de Desenvolvimento Dirigido (Meses 13–16)		FASE 4 Implementação e Monitoramento 360° (Meses 17–20)	
O que Fazer?	Ferramentas	O que Fazer?	Ferramentas
<ul style="list-style-type: none"> - Criar trilhas para fortalecer competências técnicas, emocionais e políticas dos(as) servidores(as), com foco em ampliar presença feminina na liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - LMS (plataforma de aprendizado); Webinars. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e alimentar o Repositório de Experiências Transformadoras Intergeracional (RETI); - Executar Programa “360 Equidade” com indicadores quantitativos, qualitativos e geracionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligência de Negócios (<i>Business Intelligence – BI</i>); - Técnicas de engajamento baseadas em jogos (<i>gamification</i>); - Relatórios automatizados
Responsáveis: RH + Escola de Governo		Responsáveis: Comitê + TI + RH	
Entregas		Entregas	
Trilhas implementadas <ol style="list-style-type: none"> Impulso Liderança: capacitação em gestão e redes estratégicas; Maternidade Ativa: políticas de flexibilidade pós-licença, grupos de apoio e retorno gradual; Valorização da Experiência: capacitação digital para servidores(as) com mais de 50 anos e transição para funções estratégicas; 		RETI + Indicadores 360°	

- (iv) Competências Transversais: módulos sobre vieses inconscientes, negociação e liderança inclusiva.

FASE 5 Sustentabilidade e Expansão (Meses 21–24)	
O que Fazer?	Ferramentas
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar práticas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); - Normatizar políticas de equidade; - Replicar metodologia para outros órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de implementação; - Rede de aprendizagem interinstitucional.
Responsáveis: Alta gestão + Comitê + Órgãos parceiros	
Entregas	
Manual de replicação + Rede de aprendizagem	

Fonte: Elaborada pela Autora, 2025

Os programas orientados por estágio de carreira foram organizados em quatro linhas de ação: Guardiães do Conhecimento, Flexibilidade Responsável, Inovação com Propósito e Transparência Ativa, destinadas a atender diferentes estágios de carreira. Essa estrutura inspira-se nas gerações (*baby boomers*, *X*, *millennials* e *Z*) apenas como referência de fases da vida, reconhecendo que há pouca evidência empírica de diferenças profundas em atitudes de trabalho e que estigmas etários devem ser evitados.

Quadro 2: Programas orientados por estágio de carreira

Programa	Público Foco	Ações-chave
Guardiães do Conhecimento	Servidores(as) próximas da aposentadoria	Programa de mentoria reversa e consultoria em projetos estratégicos para valorizar a experiência; inclui banco de conhecimentos e acompanhamento intergeracional.
Flexibilidade Responsável	Servidores(as) na meia-idade (geração X)	Políticas de trabalho híbrido e horários flexíveis, licenças ampliadas para quem cuida de dependentes, combinadas com formação em gestão de equipes remotas.
Inovação com Propósito	Jovens e pessoas interessadas em inovação (millennials)	Laboratórios de inovação, intercâmbios técnicos e trilhas de transformação digital para desenvolver soluções públicas alinhadas à Agenda 2030.
Transparência Ativa	Novos ingressantes (geração Z) e demais interessados(as)	Implementação de painéis em tempo real, canais diretos com cidadãos e metodologias ágeis para estimular participação cívica.

Fonte: Elaborada pela Autora, 2025

Todos os programas adotam uma metodologia intergeracional: o Guardiães do Conhecimento inclui mentoria reversa, permitindo que servidores(as) mais jovens transmitam competências digitais aos mais experientes; o Flexibilidade Responsável combina a experiência de servidores(as) maduros(as) com práticas contemporâneas de gestão; o Inovação com Propósito incentiva equipes diversas em termos de idade;

e o Transparência Ativa utiliza canais colaborativos que aproximam diferentes gerações.

Essas trilhas buscam promover crescimento contínuo, equidade e preparação estratégica para diferentes perfis profissionais. Embora utilizem as gerações como ponto de partida, são aplicáveis a estágios de carreira, independentemente da idade.

O modelo proposto estrutura-se em cinco fases articuladas que combinam gestão, tecnologia e participação ativa. Inicia-se com o diagnóstico intergeracional e a escuta ativa, prossegue com o redesenho normativo e programas de capacitação, avança para trilhas de desenvolvimento de competências, consolida-se com a implementação e o monitoramento 360° e culmina na sustentabilidade e expansão mediante a institucionalização das práticas. Esse ciclo oferece aos gestores públicos um roteiro claro e escalável para transformar políticas de equidade em resultados mensuráveis e permanentes.

2.2 Checklists de implementação por órgãos

- Comitê de Equidade formalizado;
- Diagnóstico inicial concluído;
- Plataformas tecnológicas contratadas e configuradas;
- Programas intergeracionais ativos;
- Trilhas de desenvolvimento lançadas;
- Monitoramento 360° em execução;
- Manual de replicação validado.

2.3 KPIs e metas

- Intergeracionais: % de participação e liderança;
- Quantitativos: aumento em cargos de liderança, redução no tempo de promoção;
- Qualitativos: satisfação, percepção de equidade, melhoria do clima organizacional.

2.4 Quando e como tudo acontece

O cronograma organiza cada etapa de forma sequencial e integrada, garantindo coerência e ritmo de implementação. Distribuído ao longo de até 24 meses, prevê períodos específicos para cada fase: inicia-se com a preparação e a coleta de dados, prossegue com ajustes normativos e capacitações, segue com o desenvolvimento de competências e a execução de ações com monitoramento contínuo, e culmina na institucionalização e expansão.

Essa estrutura temporal assegura entregas claras em cada fase, evitando sobreposições e permitindo ajustes estratégicos ao longo da execução do projeto.

Quadro 3: Cronograma de execução

Fases	Período	Principais Atividades	Entregas
1	Meses (1-6)	Diagnóstico e Escuta Ativa.	Relatório diagnóstico + base de dados.
2	Meses (7-12)	Redesenho Normativo mais programas orientados por estágio de carreira.	Novas políticas e programas implementados.
3	Meses (13-16)	Trilhas de Desenvolvimento.	Trilhas implementadas.
4	Meses (17-20)	Implementação + Monitoramento.	RETI + Indicadores 360° .

5	Meses (21-24)	Sustentabilidade + Expansão.	Manual replicação + Rede de aprendizagem.
---	---------------	------------------------------	---

Fonte: Elaborada pela Autora,2025

2.5 Escalabilidade por porte

A proposta é escalável para quaisquer órgãos da Administração Pública adaptando-se conforme o porte:

Quadro 4: Cenário de aplicação

Porte	Duração	Foco	Recursos
Pequeno (até 500 servidores)	18 meses	Programas essenciais e mentoria intergeracional	1 coordenador + plataforma básica
Médio (500-2000)	24 meses	Todos os programas intergeracionais + infraestrutura	Equipe dedicada + plataforma completa
Grande (2000+)	30 meses	Piloto + expansão gradual + customização	Centro de excelência + plataforma

Fonte: Elaborada pela Autora,2025

2.6 Impactos esperados

Espera-se, ao final de 12 meses, maior adesão aos programas e melhorias nos indicadores de equidade. Em 24 meses, projeta-se aumento da participação feminina em cargos de liderança, redução do intervalo médio de promoção e replicação do modelo em outros órgãos. No longo prazo, almeja-se consolidar a metodologia como referência nacional, com uma rede de multiplicadores e influência em políticas públicas.

Quadro 5: Impactos Esperado

Impactos	Período	Resultados Esperados
Imediatos	12 meses	Aumento da satisfação e adesão aos programas; melhorias nos indicadores de equidade.
Estratégicos	24 meses	+40% mulheres em liderança; eliminação do gap temporal de promoção; replicação em 20+ órgãos.
Longo Prazo		Consolidação como referência nacional; rede de multiplicadores; influência em políticas nacionais.

Fonte: Elaborada pela Autora,2025

2.7 Diferenciais do Framework

O Vozes Plurais apresenta características distintivas que o diferenciam de outros modelos existentes na administração pública:

- Abordagem interseccional, integrando gênero e idade;
- Programas orientados por estágio de carreira;
- Plataforma tecnológica com inteligência artificial e analytics;
- Ciclo contínuo de feedback e ajustes;
- Modelo modular e escalável.

3 Como tornar a mudança em prática permanente e institucionalizada

A equidade de gênero intergeracional no setor público brasileiro deixou de ser uma escolha e tornou-se uma necessidade estratégica para a sustentabilidade institucional. Práticas inclusivas ampliam a diversidade de perspectivas nos processos decisórios, fortalecem a inovação, aumentam a produtividade e melhoram a capacidade de resposta a cenários complexos.

Estudos internacionais, como o *Global Gender Gap Report (World Economic Forum, 2025)*, comprovam que organizações comprometidas com a equidade atraem e retêm talentos de forma mais eficaz, constroem reputações sólidas e reforçam o papel do Estado como agente de transformação social.

O Vozes Plurais apresenta-se como uma ferramenta prática e escalável para apoiar gestores públicos nesse desafio. Com aplicação prevista em até 24 meses, integra tecnologias digitais e metodologias participativas para gerar resultados mensuráveis, como maior presença feminina em cargos de liderança, redução do tempo médio de promoção e melhoria do clima organizacional. Alinhado à Agenda 2030, o modelo contribui para fortalecer a capacidade estatal e consolidar a equidade como valor permanente na administração pública brasileira.

Essa abordagem preenche uma lacuna na literatura ao propor uma perspectiva interseccional que articula gênero e idade, apoiada em tecnologias emergentes. Diferentemente de iniciativas pontuais, integra escuta ativa, inteligência artificial e análises preditivas em um formato replicável.

A combinação de tecnologia social (participação, escuta ativa e redes colaborativas) com recursos digitais (IA, *dashboards* e gamificação) constitui o núcleo da proposta. O Datathon de Desigualdades de Gênero, promovido pela ENAP, demonstra como a inovação aberta pode mobilizar servidores e sociedade civil em torno de dados públicos, gerando soluções colaborativas. Nesse sentido, o modelo transforma relatos e experiências em informações estruturadas e políticas de gestão baseadas em evidências, promovendo aprendizagem contínua.

O desenho modular permite adaptação a órgãos de diferentes portes e especificidades, além de fomentar redes de aprendizagem entre instituições, estimulando o intercâmbio de boas práticas e a evolução constante da metodologia. Reconhecem-se, porém, limitações importantes: a dependência de infraestrutura tecnológica e a resistência cultural à mudança. Ambos os desafios exigem estratégias específicas de gestão para não comprometer os resultados.

A institucionalização da equidade intergeracional demanda articulação com órgãos de controle, como o TCU e a CGU, capazes de assegurar monitoramento independente e difusão de boas práticas. Transformar essa proposta em políticas efetivas é uma necessidade ética e estratégica para o fortalecimento da capacidade estatal. Contudo, é preciso cautela: normas padronizadas podem reduzir vieses, mas, se não forem acompanhadas de mudanças culturais, seu impacto tende a ser limitado (Stamarski & Son Hing, 2015; Hing, Sakr, Sorenson, Stamarski, Caniera & Colaco, 2023).

Em síntese, o *Framework Vozes Plurais* demonstra que a equidade de gênero intergeracional pode deixar de ser um ideal abstrato para tornar-se prática institucionalizada, gerando benefícios concretos para a gestão pública e avanços reais para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- Beniwal, V. S., & James, B. D. (2019). Women in Indian public administration: Prospects and challenges. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(3), 210–224. <https://doi.org/10.5296/jpag.v9i3.15386>
- Brasil. (2024). *Datathon: Desigualdades de gênero no serviço público*. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.
- Brasil. Ministério da Economia. (2024). *Painel estatístico de pessoal (PEP)* [Painel interativo]. Gov.br. <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>
- Brasil. Ministério das Mulheres, Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. (2025). *Relatório anual socioeconômico da mulher: RASEAM* (Ano 7, mar. 2025). Observatório Brasil da Igualdade de Gênero.
- Champahom, T., Wisutwattanasak, P., Jomnonkwao, S., Laphrom, W., Khampirat, B., & Ratanavaraha, V. (2025). Gender-specific insights into intercity railway service quality: Navigating the new normal for enhanced equity. *Research in Transportation Economics*, 109, 101499. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2025.101499>
- Hing, L. S. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100968>
- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537–555. <https://doi.org/10.1111/puar.13394>
- Pogrebna, G., Angelopoulos, S., Motsi-Omoijade, I., Kharlamov, A., & Tkachenko, N. (2024). The impact of intersectional racial and gender biases on minority female leadership over two centuries. *Scientific Reports*, 14(1), 111. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-48631-7>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Tribunal de Contas da União. (2025). *Acórdão nº 635/2025 – Plenário*. <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/635/2025/Plen%C3%A1rio>
- Vélez, A. C. G., Coates, A., Garcia, V. D., & Wolfenzon, D. (2020). Gender equality and health equity: Strategic lessons from country experiences of gender

mainstreaming in health. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e129.
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.129>

World Economic Forum. (2025). *Global gender gap report 2025*.
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025>



36° ENANGRAD