

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Indivíduos, grupos e organizações

**MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: CENÁRIOS, PERCEPÇÕES E
DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA CATARINENSE**

01935200950

**Florianópolis
2024**

PROPOSTA DE PESQUISA:
MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: CENÁRIOS, PERCEPÇÕES E
DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA CATARINENSE

1 - INTRODUÇÃO: CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO
DA PESQUISA

Embora as mulheres estejam conquistando mais espaços de participação na sociedade e nas organizações, o Fórum Econômico Mundial (2023), estima que serão necessários 146 anos para atingir a igualdade de Gênero globalmente, um aumento de 4 anos em relação à previsão anterior. Fatores como a pandemia de COVID-19, que aumentou o trabalho não remunerado e a violência doméstica, contribuíram para o atraso no progresso rumo à igualdade.

Na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, elaborada pela Organização das Nações Unidas (ONU), entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que servem como um guia para a construção de um mundo mais igualitário, o ODS 5 destaca a importância da igualdade de gênero e do empoderamento de todas as mulheres e meninas.

O número de mulheres em posições de liderança progrediu bastante nos últimos 40 anos (KLENKE, 2011). Apesar dos avanços, ainda há sub-representação das mulheres nas posições mais altas de liderança (CATALYST, 2022). O Human Development Report (PNUD, 2023), com dados de 191 países, aponta que os salários das mulheres são 40,2% menores que os dos homens embora tenham maior média de anos de estudo (8,3 anos, contra 7,8 dos homens).

De acordo com o relatório do Banco Mundial (2024), nenhum país do mundo oferece às mulheres as mesmas oportunidades que aos homens na força de trabalho, com as mulheres desfrutando de apenas 75% dos direitos legais concedidos aos homens, com as maiores disparidades de gênero na área da liderança e do empreendedorismo.

No Brasil, segundo o relatório de Estatística de Gênero do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), as mulheres representam 51,8% da população, mas somente 40,2% delas atuam nos cargos gerenciais (públicos e privados) existentes no país.

Em relação ao setor público, o estudo Perfil das Lideranças no Governo Federal - Recorte de Gênero, descreve o perfil dos ocupantes de cargos comissionados e funções de confiança de liderança, demonstrando a disparidade de gênero encontrada em cargos decisórios no nível federal uma vez que a ocupação feminina corresponde, em média, a 36% do total.

Cenário semelhante se observa nos órgãos de controle interno, como aponta o artigo “A sub-representação das mulheres na liderança dos órgãos centrais de controle interno” que está no livro “Mulheres no Controle: Tópicos de Controle Interno sob o Olhar das Mulheres”, de

autoria desta proponente e Claudia Fusco. Há baixa presença de mulheres na liderança dos órgãos estaduais e municipais, com apenas 28,12% dos órgãos sendo liderados por mulheres, apesar do número de servidoras mulheres superar o número de servidores homens. (FUSCO, ZIKAN, 2023).

Em relação a Santa Catarina, não foi encontrado estudo atualizado que detalhe a composição do quadro funcional com recortes de gênero, cor, raça, etnia, pessoas com deficiência, entre outras. O Portal da Transparência SC apresenta apenas o total geral e por idade. Quanto a um recorte de gênero, importante citar o artigo escrito pela professora Helena Salles, “Análise do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina na perspectiva de gênero: qual o lugar das mulheres?”, publicado na revista da ENAP, que apresentou um mapeamento inédito da situação dos servidores do Poder Executivo Estadual, com dados de 2018. (SALLES, 2022).

Os dados analisados evidenciaram uma importante desigualdade de gênero, com ocupação de posições de liderança e remuneração média desigual entre homens e mulheres. A base da pirâmide se mostrou majoritariamente feminina, porém no topo os homens eram a maioria, sendo que a remuneração média destes era, à época, 50% maior do que das mulheres. Tal situação já se revelava preocupante há 6 anos, precisa ser reestudada e atualizada.

O estudo que culminou no artigo de Salles (2022) surgiu após outubro de 2017, quando a Escola de Governo de Santa Catarina (ENA) promoveu o curso “Femmes dirigeantes: management et leadership” ministrado pela professora Gisele Szczyglak. O curso, no qual estive como aluna, reuniu mulheres de diversos órgãos públicos, motivando-nos a criar uma rede de mulheres que existe até os dias atuais, para compartilhamento de informações e experiências sendo uníssonos ainda os relatos de desigualdades de gênero.

Sob a mesma temática, esta proponente faz parte do Grupo de Trabalho (GT) Ação Coletiva Mulheres no Controle, com representantes de 17 controladorias, para promover a equidade de gênero e os critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) na gestão pública. É uma iniciativa conjunta do Conaci e do Banco Mundial, tendo o GT a missão de realizar discussões técnicas, colaboração em rede, levantamento de boas práticas e a construção conjunta do "Manual de boas práticas e soluções para Equidade de Gênero".

Os dados e as iniciativas acima citados mostram ser cada vez mais presente e necessária a busca pela equidade de gênero, sendo preocupante o padrão atual no que diz respeito às mulheres no setor público. Mostra-se fundamental realizar análises teóricas, históricas e estatísticas, com foco na ascensão aos cargos de liderança.

Dessa forma, o problema fundamental que motiva a proposta de pesquisa apresentada é que a presença feminina nos altos escalões do poder público ainda é uma realidade pouco

explorada e compreendida, especialmente em Santa Catarina. A ausência de estudo aprofundado se torna ainda mais relevante considerando o potencial impacto positivo que a diversidade de gênero pode trazer para a governança pública e para a eficácia das políticas e programas estaduais.

Assim, o objetivo da pesquisa proposta é analisar a liderança feminina no Poder Executivo de Santa Catarina, seus cenários, perspectivas e desafios, evidenciando se persiste sub-representação feminina nos cargos de direção e chefia da gestão pública estadual e analisando quais os motivos que fazem com que as mulheres não ocupem tantos cargos de liderança quanto os homens.

Inicialmente, objetiva-se realizar um diagnóstico da participação feminina nos cargos de liderança do Poder Executivo estadual, apresentando dados atuais e buscando identificar os possíveis motivos dos desequilíbrios nas participações das mulheres nos cargos de liderança.

Além disso, propõe-se descrever as barreiras, desafios e facilitadores enfrentados pelas mulheres que buscam ascender profissionalmente, tendo como grupo focal as lideranças públicas femininas catarinenses, identificando suas experiências e os fatores pessoais, organizacionais e sociais que influenciaram na trajetória de se tornarem líderes.

Por fim, objetiva-se mapear e apresentar boas práticas e lições aprendidas por outros entes ou organizações, na esfera pública e privada, que tenham políticas, iniciativas ou ações que visem promover a igualdade de gênero, com foco em liderança feminina.

A proposta final desta pesquisa buscará inovar, oferecendo diagnóstico e sugestões de políticas, iniciativas e ações que conduzam a avanços na sub-representação das mulheres no Poder Executivo, fornecendo uma abordagem específica e adaptada à realidade de Santa Catarina. Entende-se que a pesquisa proposta tem o potencial de contribuir significativamente para o avanço da igualdade de gênero, da representatividade feminina e promoção da diversidade em posições de liderança no poder público estadual, fortalecendo a democracia e garantindo que mais vozes sejam ouvidas na esfera pública.

2 - JUSTIFICATIVA

Historicamente, a liderança nas organizações era vista como um domínio masculino e essa percepção ainda é realidade em muitas organizações. Isso resultou em um ritmo mais lento de inserção das mulheres em cargos de liderança em comparação aos homens.(IATA, 2020).

O relatório da *Women in Business* (2024) da Grant Thornton revela que a porcentagem global de empresas com pelo menos uma mulher na alta administração subiu de 75% em 2018

para 91% em 2024, demonstrando um progresso positivo em direção à igualdade de gênero no mundo dos negócios, embora a paridade ainda esteja longe de ser alcançada.

No Brasil, segundo o relatório de Estatística de Gênero do IBGE (2023), as mulheres representam 51,8% da população, sendo que 43,1% delas atuam nos cargos gerenciais (públicos e privados) existentes no país.

No serviço público federal, a proporção de mulheres em cargos de alta administração atingiu 34% em abril de 2023, de acordo com o Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, um aumento em relação aos 29% registrados em 2022.

No indicador de Equilíbrio de Gênero do Ranking de Competitividade dos Estados (CLP, 2023), que avalia o equilíbrio de gênero no emprego público e na remuneração pública estadual, Santa Catarina ocupa a 7ª posição.

O indicador de gênero acima compõe o ranking de sustentabilidade dos estados, apresentando um alinhamento estratégico aos ODSs e ao ESG - sigla em inglês que significa Ambiental, Social e Governança – trazendo uma análise fundamentada em parâmetros de mercado globalmente reconhecidos e serve para orientar as ações dos Estados frente aos desafios da jornada de sustentabilidade e da sociedade, incluindo questões ligadas aos direitos humanos, como a equidade de gênero.

Em que pese a ausência de informações publicadas sobre a realidade da gestão pública catarinense, tendo em vista o cenário até aqui apresentado, a pesquisa proposta se justifica uma vez que se propõe a levantar dados e traçar um diagnóstico da liderança feminina no Poder Executivo de Santa Catarina, além de buscar compreender a trajetória de mulheres que alcançaram posição de liderança neste setor.

Justifica-se que a pesquisa proposta seja realizada no Executivo estadual por estarem concentradas nesses postos as atividades de formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas desenvolvidas pelos governos eleitos, sendo, assim, “espaços fundamentais para se promover propostas de mudanças sociais” (PINHEIRO, 2011).

Além disso, o Poder Executivo é um dos maiores empregadores de Santa Catarina, com 94.780 servidores ativos e é a área de atuação profissional desta proponente desde de 2006, onde ocupa o cargo de Auditora do Estado. Não há informações publicadas no Portal da Transparência sobre o quantitativo de servidores que são mulheres, nem em termos gerais, nem com relação a ocupação os cargos de gestão. Não há também qualquer extratificação ou análise em relação à etnia, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade, existindo apenas uma consulta por idade, porém de caráter geral.

A pesquisa proposta também se configura em uma oportunidade de atualizar as informações constantes no estudo inédito de Salles (2022), ampliando as análises e fazendo novos recortes, tendo em vista a recente atualização cadastral realizada pelos servidores estaduais no ano de 2023.

Entende-se que a pesquisa proposta sobre liderança feminina no Poder Executivo de Santa Catarina é de suma importância para as organizações públicas, o setor governamental e a sociedade como um todo uma vez que a representatividade de gênero é fundamental para garantir que as decisões governamentais reflitam as necessidades e interesses de toda a população, promovendo assim uma governança mais inclusiva e eficaz.

Ao analisar as barreiras, os desafios e os facilitadores enfrentados pelas mulheres que ascenderam profissionalmente, tendo como grupo focal as lideranças públicas femininas catarinenses, busca-se identificar as experiências e os fatores sociais, pessoais e organizacionais que influenciaram outras líderes, podendo a pesquisa também contribuir na trajetória profissional de outras mulheres, além da minha própria.

Ao mapear, analisar e propor políticas, iniciativas e ações que visam fomentar a participação de mulheres em cargos de liderança, a pesquisa também objetiva servir como incentivo para que outras esferas ou organizações possam adaptá-las e incorporá-las em suas respectivas realidades, o que pode levar a políticas públicas mais abrangentes e sensíveis às questões de gênero.

Justifica-se também a escolha desse tema de estudo por se tratar de um dos campos de estudo do Grupo de Pesquisa Athena (Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração), especialmente na área temática de indivíduos, grupos e organizações que realiza estudos sobre comportamento humano, relações sociais e a gestão das pessoas nas organizações.

A proposta de pesquisa é ainda relevante para o contexto da minha atuação profissional, pois sou profundamente interessada em questões de igualdade de gênero, emponderamento das mulheres e desenvolvimento de liderança. Como mulher e profissional esta pesquisa me oferece a oportunidade de contribuir para a criação de um ambiente mais inclusivo, equitativo e democrático no governo estadual, alinhando meus valores pessoais e profissionais com a área de estudo e pesquisa.

Além disso, a realização deste projeto de mestrado me dará oportunidade de desenvolver habilidades de pesquisa, análise e sugestão de políticas que são valorizadas no mercado de trabalho, especialmente em áreas relacionadas à administração pública, políticas sociais e desenvolvimento organizacional. Aprofundar meu conhecimento sobre liderança feminina

também pode me propiciar percepções e insights valiosos que podem ser aplicados em futuras oportunidades profissionais.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 LIDERANÇA FEMININA: ESTUDOS ACERCA DOS CENÁRIOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS ESTRATÉGICOS

Liderança, para Peter Drucker (2015), é a capacidade de fazer com que outras pessoas ajam em conjunto para atingir um objetivo comum. Ele enfatiza a importância de inspira e motiva os membros da equipe, além de criar uma visão clara e estratégica para alcançar o sucesso organizacional. Chiavenato conceitua liderança como um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ele argumenta que a liderança deriva do poder pessoal e se caracteriza pela capacidade de influenciar outras pessoas em contextos de relacionamentos prévios. (CHIAVENATO, 2004).

As definições de liderança convergem em pontos essenciais, retratando-a como um processo dinâmico e contínuo de influência mútua entre líderes e liderados em busca de objetivos compartilhados. Além disso, a liderança pode ser compreendida como uma relação de poder para promover mudanças ou como um instrumento para alcançar metas específicas, ressaltando a importância das habilidades do líder, como conhecimento técnico e capacidade de comunicação. (NORTHOUSE, 2021).

A liderança, segundo Acker (2001), é um processo socialmente construído, onde as concepções de liderança masculina e feminina se diferenciam em quatro aspectos principais: divisão do trabalho, hierarquia, emoção e legitimidade. Essas diferenças podem influenciar as oportunidades e os desafios que homens e mulheres enfrentam em suas carreiras de liderança. (ACKER, 2001).

Importante citar duas teorias de liderança feminina: a do papel social e da congruência. Na teoria do papel social, Alice Eagly discorre que diferenças sexuais são resultados dos papéis sociais que regulam o comportamento das pessoas, esperando-se que as mulheres se comportem de maneira coerente com os papéis de gênero aceitos pela sociedade. Com base nessa teoria, as mulheres são associadas ao papel doméstico e os homens ao de provedor (IATA, 2020).

A teoria da congruência de Alice Eagly e Steven Karau indica que as mulheres enfrentam desvantagens como líderes devido às normas de gênero. Assim, mulheres em cargos de liderança, especialmente em ambientes masculinizados, podem ser vistas como contrárias a

tais normas, e aquelas em posições subordinadas podem hesitar em assumir posição superior (IATA, 2020).

Os papéis sociais que decorrem da delimitação das atividades como femininas ou masculinas, criam estereótipos de gênero, que são crenças compartilhadas sobre características que se reconhecem em indivíduos, em função do seu gênero. Ao masculino, associam-se atributos como ambição, afirmação, força, liderança, agressividade e propensão a riscos. Já o feminino é frequentemente relacionado à compreensão, passividade, sensibilidade, simpatia e alegria. (DINIZ, 2016).

Além dos estereótipos, a divisão entre a esfera pública e privada, na origem da democracia ocidental, deixou sequelas nas mulheres, motivo pelo qual até hoje muitas hesitam em se expor e se colocar em evidência, temem as críticas e as avaliações tanto da forma do seu corpo quanto do seu intelecto. Avançar no espaço público exige um esforço para sentir-se à vontade em uma atmosfera que não foi criada para e pelas mulheres (SZCYGLAK, 2022).

Embora a legislação e as políticas de gênero tenham apresentado progresso nos últimos anos, relatórios recentes, como o da OIT (2023), convergem na persistência da desigualdade salarial, com mulheres ganhando em média 16% menos que os homens no mesmo trabalho, na sub-representação em cargos de liderança e a concentração em setores com menor remuneração e menor prestígio, como o cuidado e a educação.

No Brasil, em relação aos rendimentos médios do trabalho, as mulheres continuam recebendo cerca de 77% dos rendimentos dos homens. No setor público, regra geral, os salários são iguais, mas as funções gratificadas são majoritariamente ocupadas por homens (MILTERSTEINER et al., 2020).

De acordo com a Síntese de Indicadores da PNAD Contínua do IBGE (2023), 62,4% dos cargos gerenciais no Brasil são ocupados por homens, embora as mulheres estudem mais do que os homens (9,7 anos para mulheres e 9,2 anos para homens).

Na esfera pública ou na privada, a nomeação para cargos diretivos é discricionária e envolve aspectos objetivos, como mérito e adequação aos requisitos predeterminados, mas também elementos de natureza subjetiva, como expectativas, percepções e pressuposições sobre disponibilidade, competências e adequação de perfil, entre outros, espaço no qual estereótipos, preconceitos e discriminações se manifestam. (PINHEIRO, 2023)

Esses números refletem os preconceitos e desigualdades existentes no mercado de trabalho brasileiro: a dificuldade de se aceitar que mulheres possam comandar; a discriminação e o assédio sofridos pelas trabalhadoras, que prejudica a permanência delas nos postos de trabalho; os problemas para conciliar os afazeres domésticos e os cuidados com os filhos com

as atividades profissionais; a necessidade de participar de cursos fora da jornada de trabalho, entre outros. (DIEESE, 2024)

A participação na vida pública, especialmente no campo da tomada de decisões públicas, é importante não apenas para o empoderamento das mulheres e promoção da igualdade de gênero, mas um direito humano, previsto na Convenção para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (CEDAW), que estabelece que os estados-partes devem eliminar a discriminação da mulher na vida política e pública, o que engloba o direito a voto, a participar da formulação e execução de políticas públicas, de ocupar empregos públicos e de exercer todos os cargos públicos a todos os níveis do governo (ONU, 1979)

A importância da diversidade na liderança vai além da otimização do desempenho organizacional e resultados financeiros, representando uma questão ética, uma vez que, conforme destacado por Daft (2022), a representatividade feminina tende a assegurar o atendimento dos objetivos comuns do grupo. Tarr-Whelan (2009) destaca como benefícios da presença feminina em cargos de liderança o estímulo à cooperação e ao trabalho em equipe, o apoio a políticas que beneficiam a saúde individual, social e à educação, a melhoria nas políticas de apoio às famílias, o compromisso com a responsabilidade pessoal e corporativa e o planejamento e gerenciamento de longo prazo, com foco no trabalho em equipe e na tomada de decisão participativa.

Por fim, estudos mostram que, no setor público, a participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança contribui para: aumentar os investimentos em bens públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação; diminuir a lacuna de gênero na educação; melhorar desempenho econômico; reduzir a corrupção e o clientelismo nos postos do poder e elevar as aspirações em termos educacionais e de carreira de mulheres e meninas (FRANÇA, 2023).

Com base nas bibliografias e nos dados apresentados, entende-se que a pesquisa proposta se mostra importante, em termos acadêmicos e sociais, na medida pretende contribuir com o aprimoramento de políticas para desenvolver a liderança feminina no contexto da gestão pública catarinense e desenvolver a temática da equidade de gênero, necessária para a evolução da gestão pública estadual.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta será realizada no Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, tendo como população os servidores ativos cadastrados no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e o grupo focal composto por mulheres em cargos de liderança.

Será composta por revisão bibliográfica, coleta de dados, questionários e entrevistas com grupo focal, análise e interpretação de dados e redação. Será de método misto, incluindo técnicas quantitativas e qualitativas. (CRESWELL, 2007).

A primeira etapa consistirá na análise quantitativa da presença feminina nos cargos de liderança, bem como dos demais recortes estatísticos que serão propostos, e será desenvolvida com dados disponíveis no banco de dados de gerenciamento da folha de pagamentos dos servidores do Estado de SC, sistema SIGRH. A partir da extração de dados cadastrais dos servidores e de preenchimento dos cargos (dados de senso) serão feitas as comparações e análises estatísticas com relação ao tema central da pesquisa.

A etapa seguinte, de identificação das barreiras, desafios e facilitadores enfrentados pelas lideranças femininas, será realizada a partir da coleta de dados primários com uma pesquisa qualitativa, por meio da aplicação de questionário, entrevistas e grupo focal. Serão utilizadas questões abertas e fechadas. O grupo focal será composto por mulheres que ocuparam ou ocupam cargos de liderança no poder público, especialmente as que compõem o grupo composto no citado curso oferecido pela ENA.

Para a etapa de mapeamento de boas práticas de outros entes e organizações que promovam a equidade de gênero com foco na liderança feminina, serão realizadas pesquisas documentais. Este mapeamento também fará parte das questões das entrevistas com grupo focal da etapa anterior.

O embasamento teórico será realizado a partir de revisão da literatura, com levantamento bibliográfico e pesquisas documentais, buscando a consolidação dos conceitos estudados para fundamentar a análise quantitativa da primeira etapa e da análise qualitativa das informações obtidas com membros do grupo focal.

5 – VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Em relação às perspectivas para implementação dos resultados da pesquisa, deve-se levar em consideração que não foram encontrados estudos detalhados e atualizados sobre liderança feminina no Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, 6º maior Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, que torna a proposta de pesquisa relevante.

Entende-se que a pesquisa proposta é viável e relevante, sendo o tema de pesquisa proposto com forte apelo social e acadêmico. Almeja-se que as conclusões e resultados da pesquisa sejam utilizados na formulação de políticas públicas que promovam a liderança feminina, fomentem a capacitação de mulheres para ocuparem cargos de liderança e sensibilizem o poder público e a sociedade sobre a importância da igualdade de gênero.

A implementação do resultado do estudo depende da existência de ambiente político para sua implementação, o que é, em certo grau, imprevisível e variável. Porém, o tema de pesquisa tem aderência com assuntos atuais e em discussão nas esferas públicas e privadas como o alcance do ODS 5 da ONU, o ESG e o ranking de competitividade dos Estados, critérios avaliados por instituições de fomento e investidores.

Por fim, colaborando com a viabilidade de implementação dos resultados desta proposta de pesquisa, a proponente ocupa cargo efetivo na administração pública estadual há 18 anos, estando em cargos de gestão nos últimos anos, atualmente em cargo na Diretoria de Integridade e Compliance (DIC) da Controladoria-Geral do Estado (CGE/SC), instância estadual de controle interno, responsável, entre outras funções, pelo fomento da cultura de integridade e da ética, onde são trabalhados, embora em fases iniciais, assuntos como a promoção da equidade de gênero e prevenção de assédios de qualquer natureza.

6 – CRONOGRAMA

MESTRADO	Semestres			
	1	2	3	4
Cumprimento dos créditos	X	X	X	
Publicação de artigos e participação em eventos	X	X	X	X
Acompanhamento das atividades grupo pesquisa	X	X	X	
DISSERTAÇÃO	Semestres			
	1	2	3	4
Revisão Bibliográfica	X	X	X	
Elaboração dos instrumentos de pesquisa		X	X	
Coleta de dados, tratamento e tabulação		X	X	
Análise e interpretação dos dados		X	X	X
Escrita da dissertação			X	X

7 - REFERÊNCIAS

ACKER, J. **Gendered Leadership**. Gender and Society, v. 15, n. 3, p. 405-431, 2001.

BANCO MUNDIAL. **Women, Business and the Law 2024**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2024. Disponível em: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Departamento de Gestão de Pessoas. **Perfil das Lideranças no Governo Federal Recorte de Gênero**. Brasília: Diário Oficial da União, 2023. 44 p. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-liderancas-no-governo-federal> Acesso em: 28 mar. 2024.

CATALYST. **Women in Management (Quick Take)**. Catalyst, 2022. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP). **RANKING DE SUSTENTABILIDADE DOS ESTADOS ESG e ODS: Um outro olhar a partir dos indicadores de competitividade do CLP 2023**. São Paulo: CLP, 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 1-63

DAFT, R. L. **The Leadership Experience**. 8th ed. Boston: Cengage Learning, 2022.

DIEESE. Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes. Boletim Especial 8 de Março de 2024 – Dia Internacional da Mulher. São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.html>. Acesso em: 28 mar. 2024.

DINIZ, A. P. **Feminilidades e masculinidades no trabalho**. In: Carrieri, A; Teixeira, J; Nascimento, M. Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais. Salvador: Edufba, 2016. Cap. 4. p. 131-158

DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração**. São Paulo: Editora Futura, 2012. 368 p.
_____. **O Gestor Eficaz**. São Paulo: Editora Sextante, 2015. 320 p.

FRANÇA, M.; NASCIMENTO, F. **Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade**. São Paulo: Fundação Lemann, 2023. 40 p. (Série Pesquisa e Debate, n. 34)

FUSCO, C.; ZIKAN, M. **A sub-representação das mulheres na liderança dos órgãos de centrais de controle interno**. In: SEVERINO, Débora Pinto; CAMATA, Edmar Moreira; FERRAZ, Leonardo de Araújo; THOMÉ, Marcela Oliveira (Cord.). Mulheres no Controle: tópicos de controle interno sob o olhar das mulheres. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 113-137. ISBN 978-65-5518-540-9.

GRANT THORNTON LLP. **Women in Business 2024 Pathways to Parity**. Londres: Grant Thornton LLP, 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

IATA, C. M. **Liderança Feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102052>. Acesso em: 11 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pnad Contínua: Síntese de Indicadores Sociais - 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

KLENKE, K. **Women in leadership: contextual dynamics and boundaries**. Leadership, v. 8, p. 199-202, 2011. Doi: 10.1177/1742715011434762

MILTERSTEINER, R.K; OLIVEIRA, F. B; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANN, A. S.; MOURA, L. C. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. p. 406-423, 2020.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. [s. l.]: Sage publications, 2021.

ONU BRASIL. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2016. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Glossario-ODS-5.pdf> . Acesso em: 05 out. 2022.

ONU MULHERES; PACTO GLOBAL. **Cartilha Princípios de Empoderamento das Mulheres**. 2017. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf . Acesso em 20 out. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher**. 1979. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2013/03/convencaocedaw1.pdf> . Acesso 26 fev. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Women in Business and Management: Gaining momentum for change**. Genebra: OIT, 2023. 104 p. ISBN: 978-92-2-134354-8. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_334882.pdf . Acesso em: 15 fev. 2024.

PINHEIRO, L. S.. **Vozes femininas na política:: uma análise sobre mulheres parlamentares no pós-Constituinte**. Sociedade e Estado, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 820–821, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/5286>. Acesso em: 29 mar. 2024.

PINHEIRO, L. **Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020.** In F. G. Lopez, & J. C. C. Cardoso Junior (Eds.), *Trajetórias da burocracia na Nova República: Heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)* (pp. 371-404). Ipea, 2023.

Portal da Transparência de Santa Catarina. Governo do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.transparencia.sc.gov.br/> . Acesso em: 12 mar. 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock: Reimagining Cooperation in a Polarized World.** Nova York: PNUD, 2024. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SALLES, H. **Análise do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina na perspectiva de gênero: qual o lugar das mulheres?.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. 4, p. 673-695, out./dez. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4746>. Acesso em: 29 jan. 2024.

TARR-WHELAN, L. **Women lead the way: Your guide to stepping up to leadership and changing the world.** Berrett-Koehler Publishers, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023.** Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>. Acesso em: 28 jan. 2024.