

DESIGUALDADE DE GÊNERO NO GOVERNO FEDERAL: ANÁLISE GERAL E EM CARGOS DE LIDERANÇA

Tanise Brandão Bussmann
Waleska de Fátima Monteiro

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Brasília – DF, Brasil

Este artigo explora a desigualdade de gênero no contexto do serviço público federal brasileiro, de maneira ampla e então com um enfoque nos cargos de liderança. Apesar das mulheres representarem aproximadamente 45% da força de trabalho e serem maioria entre os ingressantes na administração pública, a participação feminina em cargos de alta liderança permanece desproporcionalmente baixa. A coleta e análise quantitativa dos dados foram realizadas pelas autoras, usando registros oficiais para examinar a distribuição de gênero nos cargos de liderança no serviço público federal. As mulheres apresentam uma participação percentual na análise agregada que sugere certa equidade, no entanto, na análise desagregada, nota-se que nos cargos mais elevados sua participação é bastante inferior. Os resultados apontam para um “efeito tesoura”, em que as mulheres, apesar de igualmente ou mais qualificadas, são preteridas para cargos estratégicos, reduzindo sua participação nos cargos mais elevados.

Palavras-chave: desigualdade de gênero; cargos no governo federal; análise quantitativa; efeito-tesoura.

DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL GOBIERNO FEDERAL: ANÁLISIS GENERAL Y EN PUESTOS DE LIDERAZGO

Este artículo explora la desigualdad de género en el contexto del servicio público federal brasileño, en general y particularmente en los cargos de liderazgo. A pesar de que las mujeres representan aproximadamente el 45% de la fuerza laboral y son mayoría entre los nuevos ingresos en la administración pública, su participación en los cargos de alta dirección sigue siendo desproporcionadamente baja. La recolección y análisis cuantitativo de los datos fueron realizados por las autoras, utilizando registros oficiales para examinar la distribución de género en los cargos de liderazgo del servicio público federal. Las mujeres muestran una participación porcentual en el análisis agregado que sugiere cierta equidad, sin embargo, en el análisis desagregado, se observa que en los cargos más altos su participación es considerablemente inferior. Los resultados señalan un “efecto tijera”, donde las mujeres, a pesar de estar igualmente o más calificadas, son preteridas para cargos estratégicos, reduciendo su participación en los niveles más altos.

Palabras clave: desigualdad de género; cargos en el gobierno federal; análisis cuantitativo; efecto tijera.

GENDER INEQUALITY IN THE FEDERAL GOVERNMENT: GENERAL ANALYSIS, AND IN LEADERSHIP POSITIONS

This article explores gender inequality within the context of the Brazilian federal public service, in general and particularly in leadership positions. Although women make up approximately 45% of the workforce and are the majority among new entrants in public administration, their participation in high leadership positions remains disproportionately low. The data collection and quantitative analysis were carried out by the authors, using official records to examine the gender distribution in leadership roles in the federal public service. Women show a percentage participation in the aggregate analysis that suggests some equity; however, in the disaggregated analysis, it is noted that their participation in higher positions is considerably lower. The results point to a “scissor effect,” where women, despite being equally or more qualified, are overlooked for strategic positions, reducing their participation in higher levels.

Keywords: gender inequality; federal government positions; quantitative analysis; scissor effect.

1. INTRODUÇÃO

Em 2023, a conquista histórica de Claudia Goldin, primeira mulher a receber sozinha o Prêmio Nobel de Economia¹, lançou luz sobre a persistente lacuna de gênero no mercado de trabalho. Este evento não apenas celebra um marco individual, mas também destaca questões críticas de desigualdade de gênero que persistem globalmente. Goldin, cuja pesquisa metódica desvendou as profundas disparidades entre homens e mulheres no ambiente laboral, serve como ponto de partida para uma investigação mais aprofundada sobre como essas inequidades se manifestam no setor público brasileiro, especialmente em cargos de liderança.

O objeto de estudo deste artigo concentra-se no exame da participação feminina no serviço público federal brasileiro, especificamente nos cargos de liderança, contrastando a aparente paridade quantitativa com a qualidade e o peso dos cargos ocupados por mulheres. Esse foco permite avaliar não apenas a presença, mas também a influência e o poder decisório de gênero nesse segmento.

Busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: qual é a distribuição por gênero em cargos de liderança no serviço público federal brasileiro? A hipótese central é que, apesar de uma representatividade numérica quase equânime entre os gêneros no quadro geral do serviço público, as mulheres ocupam uma proporção menor de cargos de alta liderança e decisão. Este desequilíbrio sugere uma discrepância entre a igualdade formal e a substancial na gestão pública brasileira.

O objetivo geral deste estudo é expor um panorama da desigualdade de gênero no governo federal e explorar a extensão e as causas da desigualdade de gênero em posições de liderança no serviço público federal, buscando entender como as barreiras invisíveis, como a exigência de disponibilidade total e a dupla jornada das mulheres, influenciam sua progressão de carreira e representação em cargos de poder.

A relevância deste trabalho reside na necessidade de promover uma verdadeira igualdade de gênero, que vai além das estatísticas e se reflete na participação efetiva e equitativa em todos os níveis de decisão e liderança. Analisar essa dinâmica no contexto brasileiro é crucial, considerando que o país se comprometeu com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, que incluem a igualdade de gênero como um de seus pilares.

Ao lançar luz sobre estas questões, espera-se não apenas contribuir para o debate acadêmico sobre equidade de gênero, mas também informar políticas públicas que possam mitigar as desigualdades observadas e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo. Por meio deste estudo, aspira-se a fornecer uma base para futuras reformas e para a valorização do potencial feminino em todos os espectros da governança pública.

¹ <https://www.nobelprize.org/all-nobel-prizes-2023/>

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho persiste como uma realidade global, marcada por disparidades salariais, segregação ocupacional e acesso desigual a posições de liderança. Conforme dados do relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021), as mulheres ganham em média 20% menos que os homens em diversas nações, uma lacuna que não se justifica apenas por diferenças de qualificação, mas também por discriminação e normas culturais arraigadas (OIT, 2021).

Esta situação é exacerbada em regiões onde tradições culturais e restrições legais impõem barreiras significativas ao envolvimento das mulheres na força de trabalho. Segundo o Banco Mundial (2020), em alguns países, as mulheres ainda enfrentam leis que restringem suas opções de emprego, limitando-as a setores específicos ou impondo restrições ao trabalho noturno, o que diminui significativamente suas oportunidades econômicas. Além disso, a Unesco (2021) aponta que a desigualdade de gênero é particularmente acentuada em campos STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática), em que as mulheres são vastamente sub-representadas, refletindo a segregação educacional que começa já nos primeiros anos de formação.

Para enfrentar essas desigualdades, uma das possibilidades são políticas públicas e iniciativas corporativas que fomentem a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. A OIT recomenda políticas que garantam salários iguais por trabalho igual, além de promover a licença parental compartilhada e aumentar a representação feminina em todos os níveis de tomada de decisão (OIT, 2021). A implementação dessas medidas não apenas promove a justiça social, mas também potencializa o desenvolvimento econômico sustentável, conforme destacado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021), reforçando a importância de uma abordagem integrada e multissetorial para erradicar as barreiras de gênero no trabalho.

Claudia Goldin tem sido uma voz influente na análise da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, resultado que já foi reconhecido com o prêmio Nobel de Economia recentemente. Goldin (2014) explora como a convergência de gênero no mercado de trabalho pode ser alcançada por meio de mudanças nas estruturas de trabalho que permitem maior flexibilidade e compatibilidade com as responsabilidades familiares. Segundo a autora:

A disparidade salarial entre homens e mulheres seria consideravelmente reduzida e poderia desaparecer completamente se as empresas não tivessem incentivo para recompensar desproporcionalmente os indivíduos que trabalhavam muitas horas e trabalhavam horas específicas. “ (Goldin, 2014, p. 1091, tradução livre)

Este *insight* é crucial para entender as barreiras que impedem uma igualdade de gênero plena e sugere que reformas no ambiente de trabalho são essenciais para eliminar disparidades de gênero persistentes.

A desigualdade no mercado de trabalho é estudada há muito tempo, no ambiente acadêmico. Desde o trabalho de Becker (1957), que analisa o custo da discriminação, tanto para quem a realiza quanto para o discriminado, diversos autores apresentam trabalhos nesta área. Acker (1990) realiza uma análise em que toda a estrutura de trabalho bem como as características da organização, apresentam uma grande relevância, fazendo com que haja um reforço das diferenças de gênero no mercado de trabalho.

Recentemente, Blau e Khan (2017), ao analisarem o mercado de trabalho estadunidense verificam que a diferença salarial ainda é explicada, em grande parte, pelas indústrias escolhidas e ocupações, dialogando com o já exposto pela Unesco e a participação de mulheres nos campos STEM.

As mudanças no mercado de trabalho também foram estudadas. Um aumento da participação feminina foi analisado por Goldin e Katz (2020), em que tanto a natureza do trabalho, quanto as melhorias educacionais e da expectativa de vida contribuem para este efeito.

As normas sociais também apresentam um papel relevante. É o que England (2016) conclui, mostrando que em campos dominados por homens, os obstáculos enfrentados pelas mulheres são maiores.

Para Bertrand, Goldin e Katz (2019), em uma análise na indústria de serviços financeiros, tanto a política corporativa, quanto a cultura de trabalho são fatores relevantes para explicar a disparidade salarial. Desta forma, observa-se uma relevância aos fatores culturais e também organizacionais nas explicações para a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Um fenômeno conhecido já na literatura internacional sobre a desigualdade de gênero é o teto de vidro. O teto de vidro é um impedimento para que as mulheres ocupem os principais cargos de liderança, como se a progressão laboral fosse limitada por barreiras invisíveis. Na maior parte dos estudos sobre a temática, a mulher apresenta as mesmas qualificações que seus pares, ou até maiores.

Um dos primeiros estudos desta temática foi realizado por Cotter *et al* (2001). Os autores confirmaram a ocorrência deste fenômeno nos EUA, fazendo uma discussão também das barreiras estruturais existentes no mercado de trabalho. Hu e Yun (2008) observam que há uma menor probabilidade de as mulheres assumirem cargos de liderança.

Eagly e Carli (2007) entendem que ao invés de um teto de vidro, uma alternativa à metáfora é o labirinto. O livro visa promover *insights* sobre a liderança feminina e a superação dos obstáculos. No caso pode-se pensar como uma jornada complexa e que apresenta diferentes desafios em todo seu trajeto, alguns sendo previsíveis e outros não, em um caminho que em que não necessariamente há a consciência do progresso a cada momento.

Jones e Makepeace (1996) em uma análise para o Reino Unido, notam que os critérios de promoção para mulheres são mais exigentes do que para seus pares. Addison, Ozturk e Wang

(2014), ao analisar dados dos EUA, notam que homens apresentam uma maior probabilidade de ser promovida do que mulheres.

Kee (2005) faz uma análise do teto de vidro tanto para o setor público quanto privado o fenômeno. O autor conclui que não há teto de vidro no setor público, porém, este existe no setor privado.

Opsturp e Villadsen (2015) analisam, no contexto dinamarquês, na alta gestão municipal, a participação feminina. Os resultados apontam que a diversidade de gênero apresenta um potencial de melhorar os resultados do time como um todo, no entanto, é necessário a cultura de diversidade, com uma maior integração comportamental entre os integrantes da alta gestão.

Dolan (2002) ao analisar as informações para o alto escalão dos EUA, a partir de diferentes pesquisas realizadas com base em entrevistas, no intuito de identificar diferenças no que diz respeito ao suporte às despesas públicas, fundamenta-se na teoria da burocracia representativa, que propõe que uma administração pública demograficamente diversa tende a produzir políticas mais responsivas às diferentes necessidades sociais. *É possível observar que há distinções nos padrões de despesas, sendo que as mulheres apresentam gastos superiores em programas sociais, saúde, dentre outros.* Os resultados demonstram que, apesar da socialização organizacional que poderia homogeneizar comportamentos, diferenças de gênero persistem nas preferências de gastos.

Em trabalho posterior, Dolan (2004), utilizando fontes de informação semelhantes ao estudo anterior, expõe que apesar das mulheres apresentarem responsabilidades formalmente semelhantes às masculinas, muitas vezes há uma percepção de maior influência, principalmente quando relacionada com a atuação de políticas distributivas. A autora argumenta que a presença de uma “massa crítica” de mulheres em certas agências pode criar condições para que exerçam maior influência sem enfrentar as pressões de representação meramente simbólica que frequentemente acompanham a presença isolada e minoritária em ambientes predominantemente masculinos. Ambos os estudos trazem importantes implicações para políticas de equidade de gênero no serviço público, sugerindo que a representação numérica de mulheres em posições de liderança pode resultar em diferenças substantivas nas prioridades e resultados de políticas públicas.

Para além do já citado teto de vidro, há o efeito tesoura, em que inicialmente há participações compatíveis entre homens e mulheres no mercado de trabalho, e, com o passar do tempo, há uma redução dessa representatividade. Stainback, Kleiner e Skaggs (2016) analisam se uma organização com mais mulheres na liderança resulta em uma menor segregação de gênero nos níveis inferiores, conseguindo, em seu estudo, confirmar essa hipótese. Assim, a busca de uma maior representatividade nos cargos de liderança pode promover um ambiente com uma menor segregação.

Em termos da desigualdade de gênero no Brasil, há diversos trabalhos que comprovam a ocorrência de tal fenômeno. Para Madalozzo (2010), as diferenças vêm reduzindo ao longo

do tempo, porém ainda há uma vantagem para os homens. Coelho, Fernandes e Foguel (2009) realizam a aplicação de um modelo de falha e notam que há uma diferença bastante elevada para a progressão das mulheres.

Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) notam que há outros fatores, como o número de horas, a ser trabalhados. Assim, muitas vezes, há a escolha por parte da mulher em aumentar o trabalho doméstico *vis-à-vis* o trabalho remunerado no mercado de trabalho. Madalozzo (2011) também expõe que há uma menor chance de o CEO ser mulher quando há um conselho de administração.

Pinheiro *et al* (2016), em uma análise longitudinal entre 2004 e 2014, observam que o mercado de trabalho brasileiro tem, cada vez mais, apresentado uma participação maior de mulheres, mas este processo já apresenta sinais de esgotamento. Em outro estudo de Pinheiro *et al* (2023), observam que a diferença entre horas de trabalho doméstico e nos cuidados atribuída ao gênero é de 11 horas semanais, sendo desfavorável para as mulheres. Os valores apresentam certa heterogeneidade, variando com a presença de idosos, filhos pequenos, a idade da mulher e seu nível educacional. Ainda, mulheres que apresentam uma remuneração maior ou um menor nível educacional tendem a aumentar sua dedicação às tarefas domésticas, assim como como homens com maior escolaridade.

No período recente, uma série de iniciativas para aumentar a igualdade de gênero foram adotadas. Por exemplo, a Lei 14.611 de 2023 (Brasil, 2023), determina que deve haver relatórios de transparência salarial divulgados semestre a semestre, de forma a evitar discrepância entre os gêneros dentro de uma mesma empresa. Para Borges e Falco (2024), a transparência deve ser vista como uma oportunidade de construção de um ambiente mais justo e inclusivo. Ainda em 2023, a Escola Nacional de Administração Pública promoveu um *datathon* para buscar soluções relacionadas com a desigualdade de gênero no setor público².

O Movimento Pessoas à Frente (2024), observou, com informações até 2023, a distribuição de servidores públicos, bem como a distribuição dos Cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS). As lideranças, conforme apontam o estudo, ainda são majoritariamente masculinas, mas a situação aparenta uma melhora, quando comparado ao ponto de partida da análise, em 1999. Ainda, quando o recorte de cor é realizado, a situação é mais dramática e expõe uma grande sub-representação deste grupo.

Morais, Pacheco e Carmo (2019), em um estudo de caso no Conselho Nacional do Ministério Público com informações desde a criação deste conselho, ressaltam a existência do teto de vidro neste órgão, quando analisada sua composição. Viana e Tokarshi (2020), a partir de dados da Enap, observam uma menor incidência de mulheres nos cargos comissionados de maior escalão.

² <https://desafios.enap.gov.br/pt/desafios/datathon-desigualdades-genero-servico-publico>

Assim, os autores concluem que o padrão de desigualdade de gênero presente na força de trabalho de forma global também é reforçado e reproduzido pelos quadros do serviço público federal.

Fernandez e Marques (2024), a partir da aplicação de questionários para servidoras públicas federais, em que o padrão de resposta sugere que suas opiniões e ideias não são levadas em consideração na maioria dos casos, mesmo com uma elevada participação em cargos de chefia. Ainda, mais da metade colocou como dificuldades apresentadas no ambiente de trabalho a discriminação, e pouco menos da metade indicou como desafio o assédio moral, bem como a sobrecarga de trabalho doméstico e a conciliação com a maternidade. Nota-se, portanto, que há uma série de desafios que a mulher no serviço público federal enfrenta, de acordo com Fernandez e Marques (2024).

Bautista *et al* (2022), em uma análise que leva em conta não somente o Brasil, mas também os países da América Latina e do Caribe, expõe que a presença de lideranças femininas permite uma ampliação da perspectiva e das prioridades, o que permite uma maior eficiência e eficácia dos serviços. No entanto, a presença feminina nos níveis mais elevados da hierarquia é limitada e apresenta uma menor participação quando comparada à participação masculina. Há a necessidade de uma ampliação das políticas para permitir um maior acesso feminino, sendo que muitas vezes existem organizações e regulamentos com este tipo de proteção, que devem ser ampliados. Há a proposta de diferentes linhas de ação, com o estabelecimento de metas de gênero mensuráveis e processos estratégicos de seleção de pessoal, a melhoria das condições para a igualdade, com ênfase em uma gestão de recursos humanos sensível às questões de gênero e o uso de informações desagregadas sobre a presença das mulheres para permitir uma melhoria na tomada de decisão e também um melhor monitoramento (Bautista *et al*, 2022).

A persistente desigualdade de gênero no mercado de trabalho é um desafio global que se reflete também no contexto brasileiro e, de maneira mais específica, no setor público do país. Internacionalmente, a luta contra barreiras culturais e estruturais mostra a necessidade de políticas assertivas e colaborativas que promovam a igualdade efetiva. No Brasil, apesar dos avanços recentes, como a legislação para transparência salarial e o aumento da participação feminina, as disparidades persistem, exigindo um esforço contínuo para uma verdadeira equidade. No âmbito do setor público brasileiro, embora haja uma melhora na representação feminina em cargos de liderança, a jornada rumo à igualdade plena ainda enfrenta obstáculos significativos, que demandam soluções inovadoras e comprometidas de todas as esferas da governança.

3. METODOLOGIA

O presente artigo visa apresentar um panorama descrito sobre a liderança feminina no setor público. A abordagem utilizada é a quantitativa descritiva. A coleta e análise dos dados foram conduzidas pelas autoras deste estudo, utilizando uma abordagem predominantemente

quantitativa. As informações foram obtidas por meio de bases de dados oficiais do governo federal, como o Observatório de Pessoal e outros registros disponibilizados por órgãos competentes. Seguindo as recomendações de Creswell (2014), esta investigação utilizou-se de coleta de dados em sites governamentais e outros portais disponíveis para adquirir informações relevantes ao tema. A coleta de dados via web permite um acesso amplo a conjuntos de dados atualizados e específicos, essenciais para a análise quantitativa (Babbie, 2015).

Tal coleta se realizou de forma manual, para a verificação dos ocupantes de cargos de chefia máximo de órgãos, entidades e empresas públicas³, a partir das informações disponíveis nos sites oficiais em julho de 2024. Os resultados deste levantamento estão no anexo do presente artigo.

Para a análise dos dados, foi adotada uma metodologia quantitativa descritiva. Neste processo, as informações coletadas foram sistematicamente organizadas e analisadas, buscando-se identificar os padrões e as variações nos dados referentes às desigualdades de gênero no serviço público. Este método permitiu apresentar um panorama abrangente da liderança de mulheres no setor público, evidenciando as tendências e disparidades existentes.

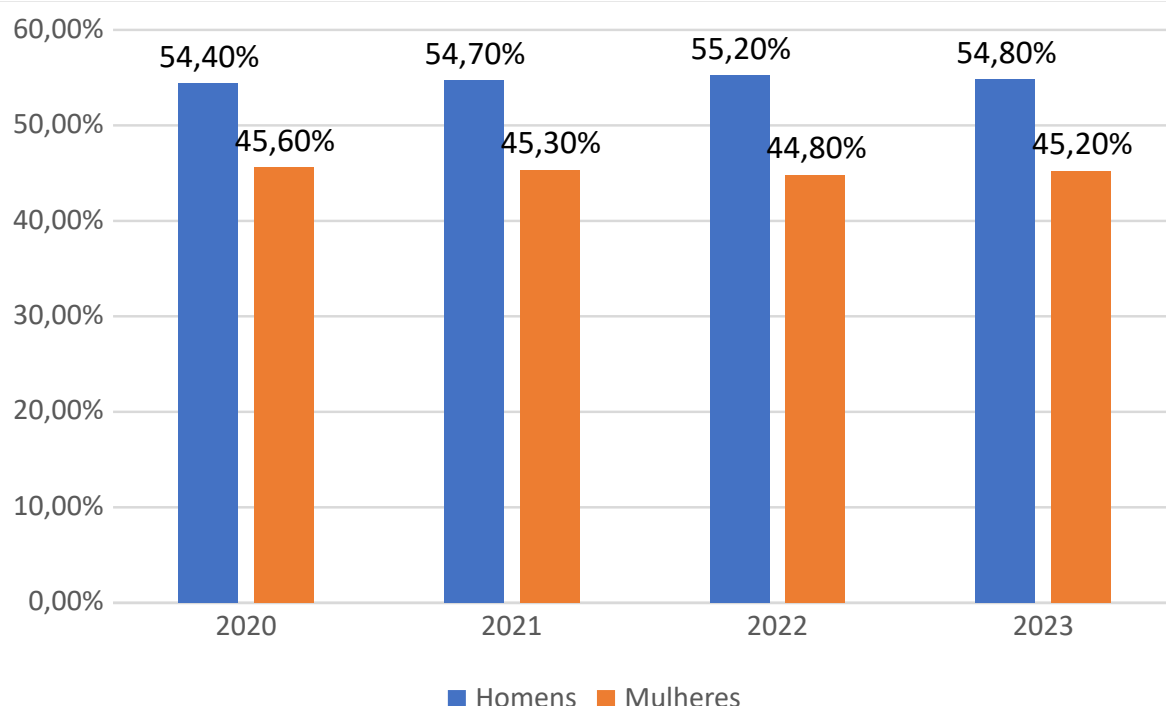
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A participação entre homens e mulheres ainda é heterogênea no mercado de trabalho. De acordo com o MTE (2024), a partir de dados da PNAD de 2023, as mulheres integraram 42,26% dos trabalhadores ativos, ou seja, ainda com uma participação inferior à metade. No entanto, a população brasileira é majoritariamente feminina, composta de 104,5 milhões de mulheres e 98,5 milhões de homens, de acordo com o Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2024). Este cenário está de acordo com o que Pinheiro *et al* (2016) identificaram como sinais de esgotamento no processo de inclusão feminina no mercado de trabalho brasileiro, apesar dos avanços observados entre 2004 e 2014.

Ao analisar a composição da força de trabalho no serviço público federal, observa-se que sua composição é majoritariamente masculina. As mulheres representam pouco mais de 40% da força de trabalho total do serviço público federal, conforme pode ser visualizado com o Gráfico 1. Este padrão corrobora com os achados de Viana e Tokarshi (2020), que, utilizando dados da Enap, também identificaram uma representação feminina inferior nos quadros do serviço público federal, reproduzindo o padrão de desigualdade presente na força de trabalho global.

³ O levantamento foi realizado de acordo com o conhecimento das autoras sobre os cargos de livre nomeação. Foram considerados os ministérios e equivalentes, as agências reguladoras e os seguintes órgãos, entidades e empresas públicas: ABIN, ANPD, BACEN, BNDES, CADE, CVM, DNIT, IBAMA, IBGE, IPEA, PF, PRF, RFB, STN, SUSEP e TCU.

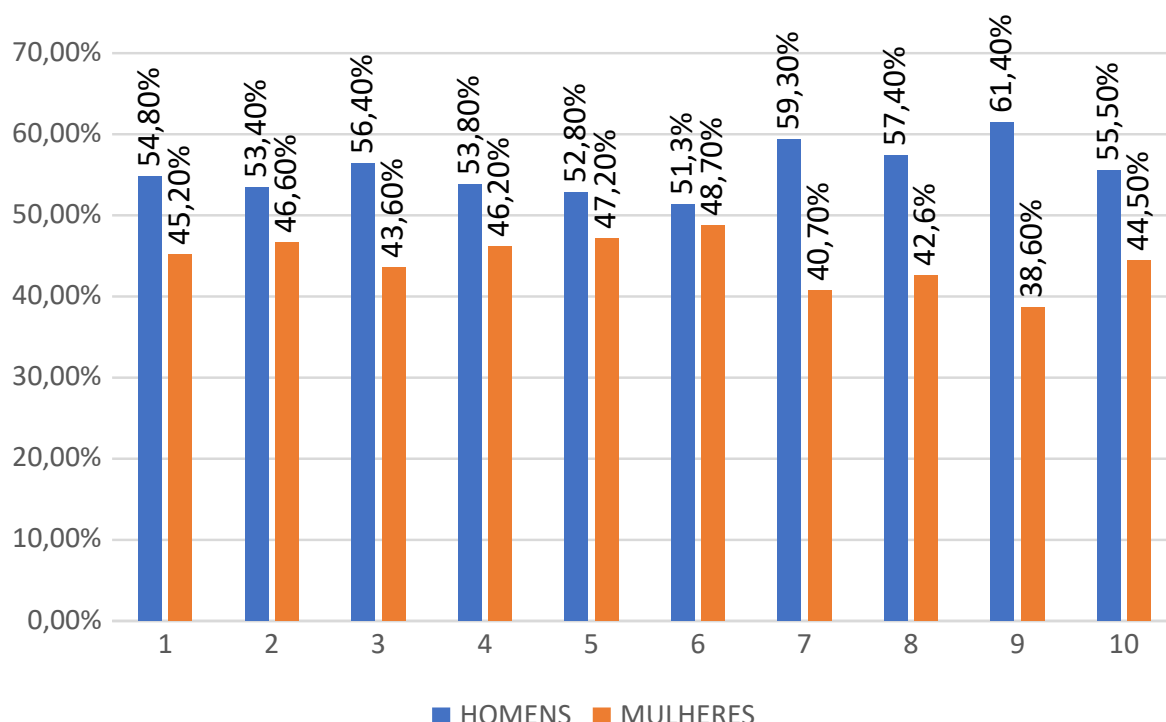
Gráfico 1 - Composição da força de trabalho na administração pública federal, por sexo



Fonte: MGI (2024)

Apesar dos homens serem a maioria do estoque de servidores, dentre os ingressantes as mulheres são a maioria. Em 2023, as mulheres representaram mais de 55% dos ingressantes, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2. Durante o período entre 2014 e 2023, nota-se que as mulheres foram a maioria dos ingressantes no serviço público federal. Esta tendência dialoga com o fenômeno identificado por Goldin e Katz (2020), que observaram um aumento da participação feminina no mercado de trabalho impulsionado tanto por mudanças na natureza do trabalho quanto por melhorias educacionais.

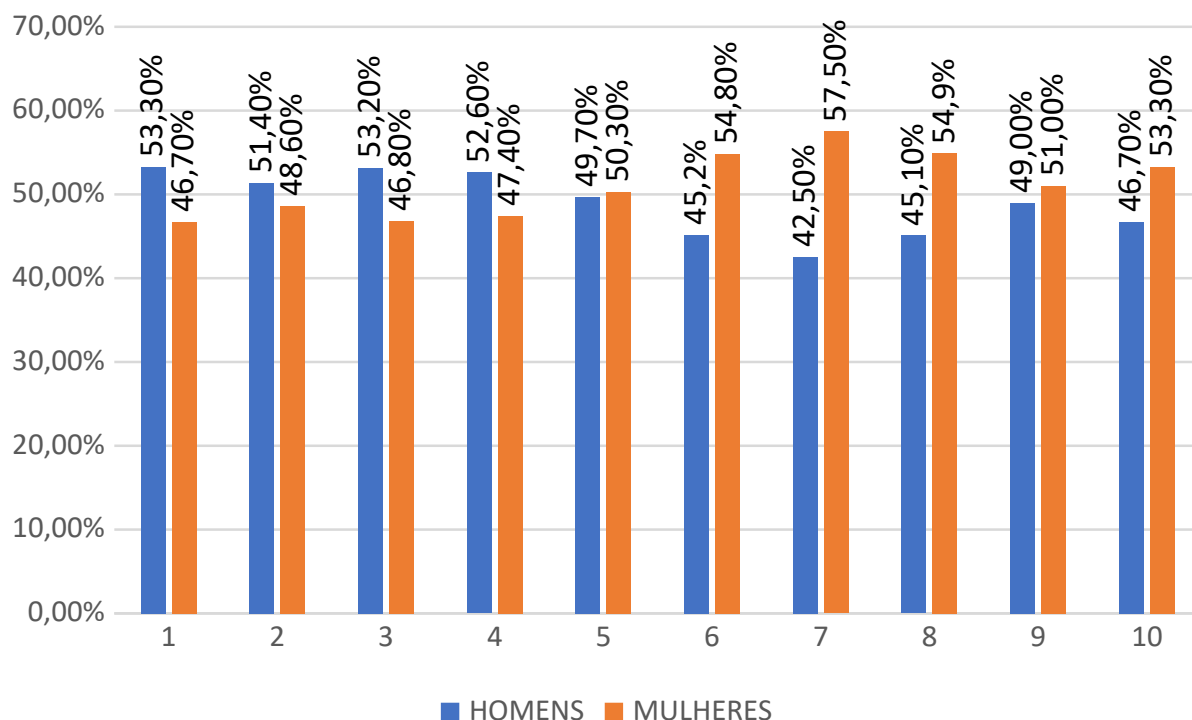
Gráfico 2 - Distribuição do total de ingressantes na administração pública federal, por sexo (2014-2023)



Fonte: MGI (2024)

No entanto, apesar das mulheres representarem a maioria dos ingressantes, elas não são a maioria dos ingressantes via concurso público. As demais formas de ingresso incluem concursos temporários ou programa de residência médica, dentre outros. Os contratos temporários não incluem uma série de garantias previstas como a estabilidade. Assim sendo, pode-se dizer que a situação dos contratos é distinta da prevista pelos servidores estatutários, que ingressam via concurso público. Nota-se que durante todo o período de análise, conforme expõe o Gráfico 3, as mulheres são minoria dentre os ingressantes. Este padrão se assemelha ao que Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) identificaram sobre as escolhas femininas no mercado de trabalho, onde fatores como a conciliação com responsabilidades domésticas podem influenciar na opção por contratos mais flexíveis, embora menos estáveis.

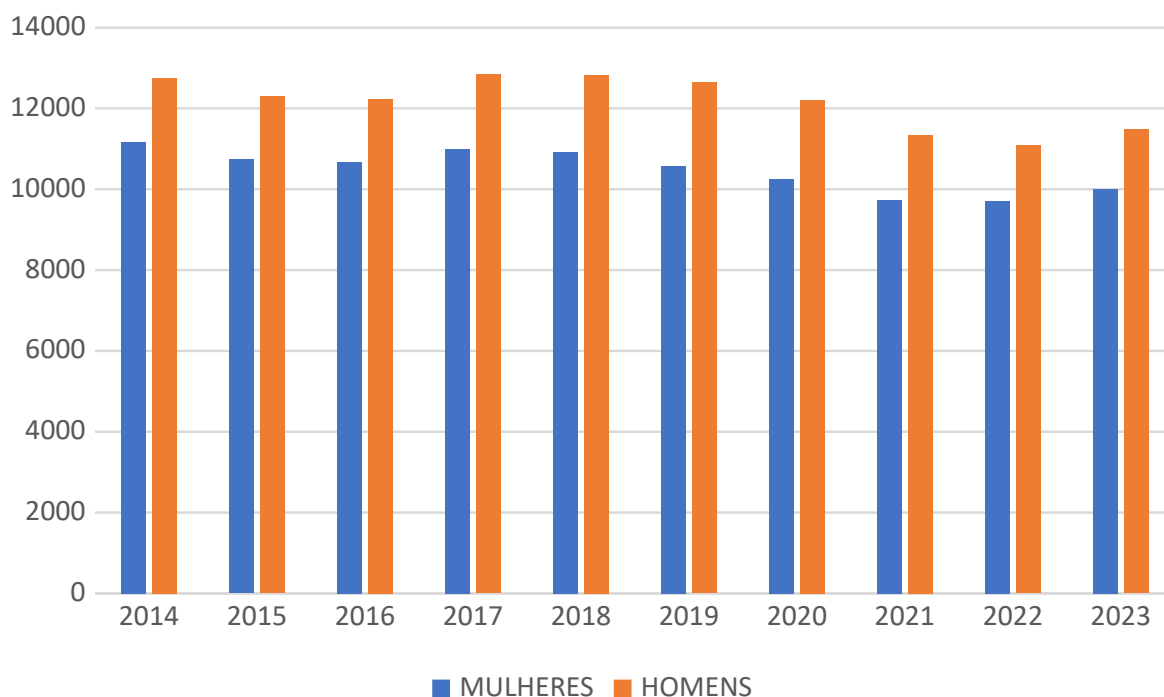
Gráfico 3 - Distribuição do total de ingressantes na administração pública federal por concurso público, por sexo (2014-2023)



Fonte: MGI (2024)

As condições são distintas quando a remuneração real é observada: as mulheres também recebem salários inferiores quando comparados aos salários masculinos. Em média, uma mulher recebe 87% do salário de um homem na administração pública. Assim, conforme já exposto na literatura especializada, a desigualdade de gênero apresenta uma faceta no serviço público, mostrando que nele também há uma remuneração inferior para as mulheres. Este dado converge com os achados da OIT (2021), que identificou uma lacuna salarial de gênero em torno de 20% globalmente, demonstrando que o serviço público brasileiro, apesar de estruturado com planos de carreira e tabelas salariais definidas, não está imune às disparidades remuneratórias.

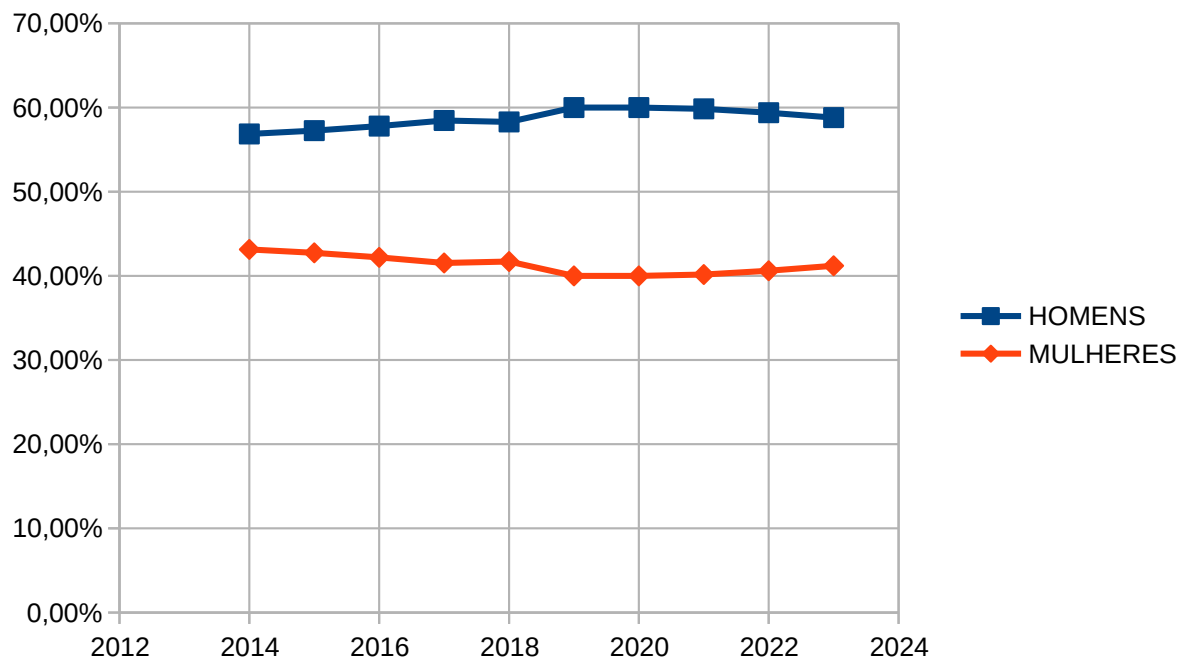
Gráfico 4 - Evolução da Remuneração Real em dezembro de cada ano na administração pública federal, por sexo



Fonte: MGI (2024)

Ao analisar os cargos de liderança do governo federal, nota-se uma trajetória oscilante, porém sempre inferior à participação masculina. Entre 2014 e 2023 pode-se perceber que a participação masculina ficou acima de 55%. Quando comparado à participação feminina, descrita no Gráfico 1, nota-se certa similaridade. Assim, as mulheres apresentaram uma participação próxima ao percentual que ocupam no serviço público. Esta proporcionalidade relativa contrasta com os achados de Moraes, Pacheco e Carmo (2019), que identificaram um teto de vidro mais acentuado no Conselho Nacional do Ministério Público, sugerindo variações na intensidade da desigualdade entre diferentes órgãos públicos.

Gráfico 5 – Cargos de Liderança do Governo Federal por Gênero



Fonte: Observatório de Pessoal

Sendo assim, pode-se concluir que a participação nos cargos de chefia apresenta a representatividade adequada entre homens e mulheres. Em fevereiro de 2023, de acordo com a Série Relatórios Gerenciais do Governo Federal (Brasil, 2023b), cerca de 60% dos homens ocupavam cargos de liderança e as mulheres ocupavam 40% dos cargos. Neste ponto, cabe ressaltar que um dos problemas desta agregação, ao considerar a totalidade dos cargos de liderança, é a consideração de todos os cargos com um peso idêntico.

A abordagem agregada tem o potencial de obscurecer nuances cruciais nas estruturas de poder e remuneração dentro das organizações. Enquanto a análise agregada fornece um panorama geral das tendências de gênero, ela pode não capturar adequadamente as disparidades que emergem em níveis específicos de responsabilidade e remuneração. No contexto dos cargos de liderança no governo federal, por exemplo, uma visão agregada pode sugerir uma distribuição equitativa de gênero, mas ignora que, em cargos de maior remuneração e responsabilidade, as discrepâncias entre homens e mulheres tornam-se mais pronunciadas. Esta limitação metodológica foi similarmente apontada por Dolan (2004) em sua análise do serviço público americano, onde identificou que, apesar de responsabilidades formalmente semelhantes, a influência real das mulheres variava significativamente de acordo com o nível hierárquico e o tipo de política em questão.

Essa limitação é particularmente relevante quando se considera que cargos de maior status não são apenas mais remunerados, mas também conferem um poder decisório significativo que pode influenciar a política organizacional e nacional. Portanto, ao desagregar os dados por níveis

específicos de cargos, como feito neste estudo, é possível observar uma representação feminina mais robusta em posições intermediárias, enquanto nos escalões mais altos, a participação masculina ainda domina. Esta observação detalhada destaca a importância de políticas direcionadas que não apenas promovam a igualdade de gênero de forma superficial, mas que efetivamente permitam às mulheres acessar e permanecer em posições de alto nível. Consequentemente, abordagens que consideram essas camadas dentro das análises podem oferecer *insights* mais precisos e fundamentar intervenções mais eficazes para combater as raízes profundas da desigualdade de gênero no trabalho. Nesse sentido, o trabalho de Bautista *et al* (2022) sobre a liderança feminina na América Latina e Caribe corrobora esta análise, destacando como a presença feminina nos níveis mais elevados da hierarquia ainda é limitada, apesar da existência de organizações e regulamentos destinados a proteger e promover a equidade de gênero.

Neste ponto, a análise é realizada a partir de cargos e funções de forma desagregada. Na estrutura dos cargos de liderança no governo federal, há diferentes valores de remuneração e responsabilidade atreladas às funções. Assim, desde o primeiro cargo de Direção e Assessoramento (DAS-1), com um valor de R\$ 2.701,46, até o cargo de natureza especial, cuja remuneração é de R\$18.887,14⁴. Há também cargos com remuneração distintas no poder executivo, não sendo estas objeto do presente estudo.

A análise do Gráfico 6 apresentado revela um desequilíbrio de gênero nos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e nos Cargos de Natureza Especial (NE) dentro do serviço público federal. Observa-se que a proporção de homens em todos os níveis de cargos DAS aumenta conforme a responsabilidade e remuneração associadas ao cargo crescem. Por exemplo, nos cargos DAS-1, que representam o nível inicial dessas posições, a presença masculina é de 63%, enquanto nos cargos DAS-6 e nos cargos NE, que são os de mais alto nível, essa porcentagem sobe para 72% e 73%, respectivamente. Este padrão indica uma barreira significativa para as mulheres no acesso aos cargos mais altos e influentes do governo. Tal disparidade progressiva alinha-se ao que foi identificado pelo Movimento Pessoas à Frente (2024), que, embora tenha notado melhorias na representação feminina em cargos DAS desde 1999, confirmou a persistência de lideranças majoritariamente masculinas nos níveis hierárquicos superiores.

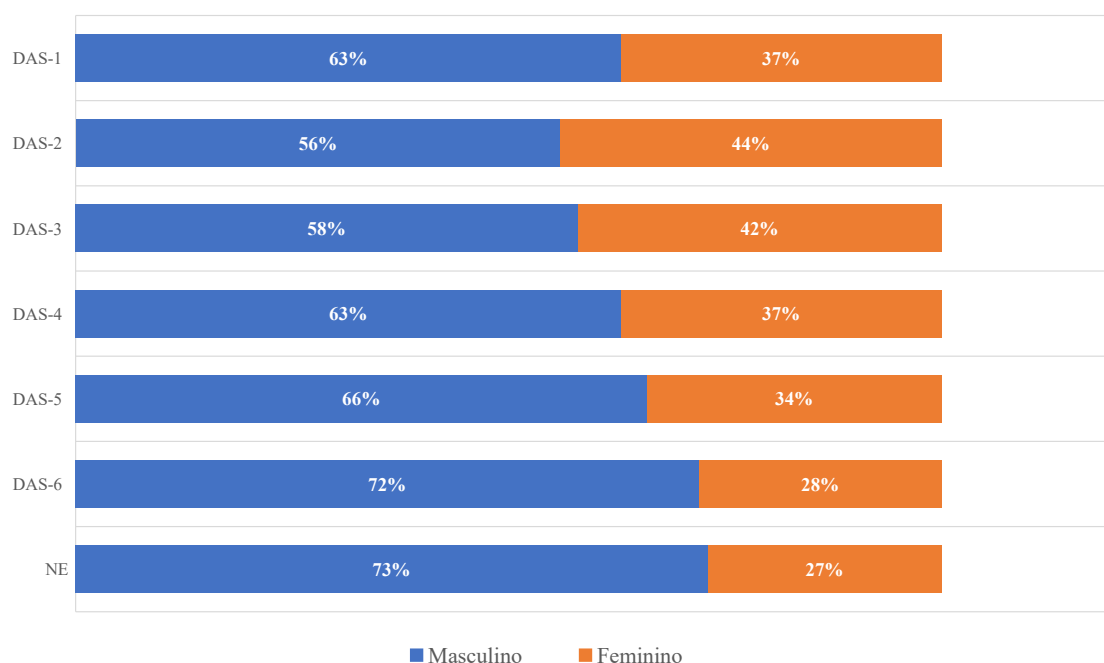
Esse fenômeno reflete não apenas uma questão de acesso, mas também de persistência de normas culturais e organizacionais que favorecem a ascensão masculina em detrimento da feminina. A maior participação feminina nos cargos DAS-2 e DAS-3, onde as mulheres representam 44% e 42% respectivamente, sugere uma inclusão moderada em níveis intermediários, mas essa inclusão não se mantém nos escalões superiores. Essa situação aponta para o “teto de vidro”, uma barreira invisível que impede que mulheres qualificadas alcancem os níveis mais altos de suas

⁴ Conforme <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/cargos-comissionados.html>

carreiras, reforçando a necessidade de políticas efetivas que promovam a igualdade de gênero na liderança e tomada de decisões dentro do setor público, já exposto em detalhe no referencial teórico. Apenas como exemplo, este padrão encontra paralelo nos estudos de Cotter *et al* (2001), que foram pioneiros na confirmação empírica do fenômeno do teto de vidro, identificando as barreiras estruturais que limitam a ascensão profissional feminina.

É fundamental destacar que uma proporção significativa de mulheres em cargos de liderança possui qualificação superior, com 85% delas tendo no mínimo um diploma de ensino superior, em comparação com 78% dos homens nessas posições. Essa diferença educacional sublinha não apenas a alta qualificação das mulheres no serviço público, mas também desafia a noção de que a desigualdade de representação em cargos de liderança superior pode ser atribuída à falta de formação ou competência. A discrepância na representação em cargos de alta liderança, portanto, sugere a existência de barreiras não relacionadas com a capacitação, mas possivelmente ligadas a preconceitos institucionais ou culturais que limitam o avanço feminino. Este fenômeno dialoga diretamente com os achados de Jones e Makepeace (1996), que identificaram critérios de promoção mais exigentes para mulheres no contexto britânico, e com o estudo de Addison, Ozturk e Wang (2014) no contexto americano, que constatou maior probabilidade de promoção para homens, mesmo com qualificações equivalentes.

Gráfico 6 – Percentual de ocupação de cargos de liderança por gênero em fevereiro de 2023



Fonte: Observatório de Pessoal

A análise a partir dos dados do Observatório de Pessoal indica que, apesar da manutenção proporcional do número de servidores, a equidade de gênero se altera com a ascensão nos níveis hierárquicos. Nos cargos mais altos, em que o poder de decisão e o planejamento estratégico são mais intensos, nota-se uma maior discrepância.

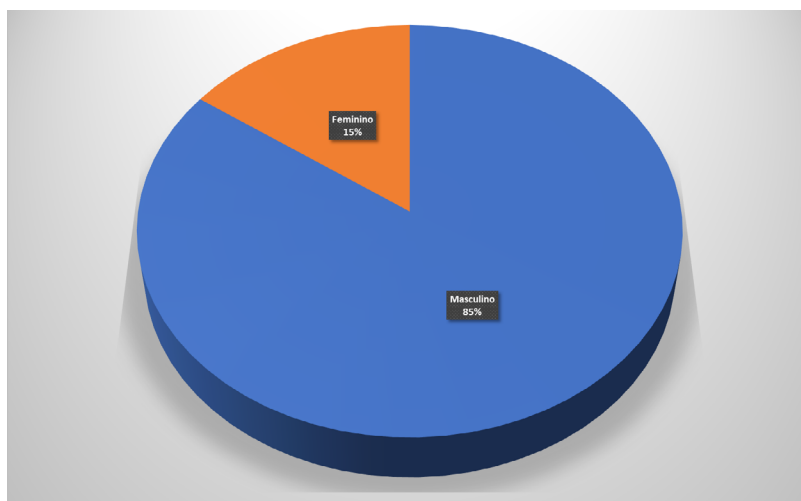
Este cenário é ilustrado pelo levantamento realizado em julho de 2024, que será exposto abaixo e que analisou a distribuição por gênero nas funções de assessoramento de livre nomeação, incluindo ministros e presidentes de autarquias.

Para analisar os cargos de natureza especial, foi realizada uma busca pelas autoras para revelar as discrepâncias de gênero em posições de liderança no serviço público federal. Ao examinar especificamente 67 cargos de livre nomeação relacionados ao nível máximo dos diferentes órgãos e entidades e empresas públicas⁵, foi constatado que 57 dessas posições são dominadas por homens, enquanto apenas 10 são ocupadas por mulheres. Esse levantamento sublinha a disparidade significativa e a predominância masculina nos cargos de maior poder e influência, destacando a necessidade crítica de medidas direcionadas para promover uma maior igualdade de gênero nas posições de liderança e decisão. Tais dados sublinham a complexidade do desafio enfrentado pelas mulheres no serviço público, onde a representação equitativa em cargos de liderança permanece como um objetivo distante, apesar dos avanços em outras áreas da representatividade de gênero no trabalho.

Esta realidade encontra paralelo na pesquisa de Fernandez e Marques (2024) com servidoras públicas federais, que revelou como suas opiniões e ideias frequentemente não são consideradas, mesmo quando ocupam cargos de chefia, apontando para barreiras sutis que limitam a influência feminina mesmo quando formalmente em posições de poder.

⁵ O levantamento foi realizado de acordo com o conhecimento das autoras sobre os cargos de livre nomeação. Foram considerados os ministérios e equivalentes, as agências reguladoras e os seguintes órgãos, entidades e empresas públicas: ABIN, ANPD, BACEN, BNDES, CADE, CVM, DNIT, IBAMA, IBGE, IPEA, PF, PRF, RFB, STN, SUSEP e TCU.

Gráfico 7 – Percentual de ocupação de cargos de assessoramento por gênero em julho de 2024



Fonte: elaboração própria.

A análise revela que, embora tenham sido alcançados avanços significativos na inclusão de mulheres em posições de liderança no serviço público nos últimos anos, ainda é necessário implementar estratégias mais eficazes para garantir uma distribuição mais uniforme dos cargos de alto escalão entre os gêneros. É essencial que os esforços continuem e se intensifiquem para possibilitar que as mulheres não apenas participem, mas também liderem nas mais altas instâncias do poder executivo. A busca por igualdade de gênero em posições de liderança deve ser vista não apenas como uma questão de justiça ou conformidade legal, mas como um imperativo para a eficácia e a inovação organizacional. Os resultados encontrados alinham-se às conclusões de Opsturp e Villadsen (2015) sobre o contexto dinamarquês, que evidenciaram como a diversidade de gênero na alta gestão municipal tem potencial para melhorar os resultados da equipe, desde que acompanhada por uma cultura de diversidade e integração comportamental.

Além disso, é crítico que as análises sobre a representação de gênero no serviço público levem em consideração as particularidades de cada cargo, em vez de tratar todas as posições como iguais. A tendência de homogeneizar os dados pode obscurecer as disparidades significativas que existem entre os diferentes níveis e funções. Cargos de liderança, por sua natureza e impacto na formulação e implementação de políticas, não podem ser avaliados da mesma forma que posições de nível inicial ou intermediário. Reconhecer e abordar essas nuances é fundamental para compreender e corrigir a disparidade de gênero nas posições de poder dentro do serviço público federal. Esta abordagem detalhada é necessária para desenhar políticas mais efetivas que promovam uma verdadeira igualdade de oportunidades em todos os níveis de governo. Nesse sentido, as linhas de ação propostas por Bautista *et al* (2022) para o contexto latino-americano, que incluem o estabelecimento de metas de gênero mensuráveis, processos estratégicos de seleção

e uma gestão de recursos humanos sensível às questões de gênero, oferecem caminhos promissores para enfrentar as desigualdades identificadas no serviço público brasileiro.

Os resultados desta pesquisa dialogam diretamente com estudos anteriores sobre desigualdade de gênero. A persistente dificuldade das mulheres em alcançar cargos de alta liderança no setor público brasileiro reflete o que Goldin (2014) identificou sobre a necessidade de estruturas de trabalho mais flexíveis para mitigar disparidades, bem como o fenômeno do “teto de vidro” documentado por Cotter *et al* (2001) e reinterpretado como um “labirinto” por Eagly e Carli (2007). A sub-representação feminina em posições estratégicas, especialmente nos cargos de livre nomeação (85,1% ocupados por homens), ecoa as barreiras estruturais e culturais analisadas por Blau e Kahn (2017), a rigidez das normas organizacionais discutida por Acker (1990) e as observações de England (2016) sobre os maiores obstáculos enfrentados por mulheres em campos dominados por homens. No contexto específico do serviço público, nossos achados convergem com os estudos de Viana e Tokarshi (2020) e do Movimento Pessoas à Frente (2024) sobre a desigualdade persistente nos cargos mais elevados, além de confirmarem o padrão identificado por Dolan (2004) de que, mesmo em posições formalmente equivalentes, a influência feminina é frequentemente limitada. As recomendações da OIT e do PNUD (2021) sobre salários igualitários, licença parental compartilhada e representação feminina em níveis decisórios, assim como as propostas de Bautista *et al* (2022) para o contexto latino-americano, oferecem caminhos para enfrentar as disparidades evidenciadas pelos nossos dados, aliando justiça social, eficiência administrativa e desenvolvimento econômico sustentável.

Em suma, a convergência das evidências apresentadas pelos acadêmicos internacionalmente e pelos dados recentes do Brasil ilustra que a questão da desigualdade de gênero é complexa e multifacetada. Exige uma abordagem integrada que considere tanto as reformas estruturais no ambiente de trabalho quanto as mudanças culturais e legislativas para facilitar uma verdadeira igualdade de gênero no serviço público e além.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo realizar um panorama da desigualdade de gênero no serviço público federal. A partir da revisão da literatura, foi possível observar uma ampla gama de pesquisas que destacam as múltiplas facetas da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, tanto em nível global quanto especificamente no Brasil.

Apesar de as mulheres constituírem a maioria da população brasileira, elas não estão adequadamente representadas no mercado de trabalho e no serviço público. Essa sub-representação é ainda mais pronunciada quando observamos os dados de ingresso via concurso público, em que as mulheres são minoria entre os aprovados. Este fenômeno não só limita a diversidade dentro

do serviço público, mas também reflete as discrepâncias mais amplas de gênero que permeiam a sociedade brasileira.

Além disso, os resultados da pesquisa apontam que as mulheres que conseguem entrar no serviço público recebem em média salários inferiores aos masculinos. A remuneração inferior das mulheres no serviço público espelha as tendências do mercado de trabalho mais amplo, em que as desigualdades salariais persistem apesar das qualificações comparáveis ou até superiores das mulheres. Esta realidade salarial desfavorável desmotiva não apenas a entrada, mas também a permanência de mulheres qualificadas no serviço público, perpetuando um ciclo de sub-representação e desequilíbrio.

Portanto, o avanço em direção à igualdade de gênero no serviço público não só promove a justiça social e a inclusão, mas também potencializa a eficácia administrativa ao garantir que os cargos de liderança sejam ocupados pelos indivíduos mais competentes, independentemente de gênero. Por meio de uma abordagem multifacetada e sustentada por dados concretos, pode-se aspirar a um futuro em que a representação feminina em posições de liderança reflita verdadeiramente as capacidades e a diversidade da força de trabalho. Continuar a haver um esforço consciente para dismantelar os preconceitos institucionais e culturais que perpetuam essas disparidades é crucial para uma mudança significativa.

Uma maior participação de mulheres nestes cargos tem o poder de inspirar as outras mulheres (servidoras ou não) para ingresso e continuidade nas diferentes carreiras, além dos ganhos que a diversidade apresenta para o ambiente.

A presente pesquisa também explorou a disparidade de gênero nos cargos de liderança no serviço público federal, destacando a sub-representação feminina em posições estratégicas e de alta responsabilidade. Por meio de uma coleta rigorosa de dados e uma análise detalhada, foi possível confirmar que, embora as mulheres estejam frequentemente tão ou mais qualificadas que seus colegas masculinos, elas continuam sendo minoria nas posições de liderança, com apenas 10 mulheres ocupando tais cargos em um total de 67 chefias examinadas.

Este estudo reafirma a existência de um “teto de vidro”, um fenômeno amplamente documentado na literatura que se manifesta claramente no setor público federal brasileiro. A predominância masculina em cargos de alto escalão não reflete uma falta de qualificação por parte das mulheres, mas sim a persistência de barreiras culturais, estruturais e organizacionais que impedem a igualdade de acesso e ascensão.

Para enfrentar essa desigualdade persistente, recomenda-se a implementação de políticas que promovam uma maior equidade de gênero, incluindo ações afirmativas, transparência salarial, flexibilização das condições de trabalho e programas de mentorias direcionados às mulheres. Além disso, é essencial que continue a haver um esforço consciente para dismantelar os preconceitos institucionais e culturais que perpetuam essas disparidades. A temática pode ser melhor explorada

com a utilização de modelos multivariados, de forma a analisar o impacto do gênero em relação a outras variáveis também relacionadas no mercado de trabalho.

Em suma, o avanço em direção à igualdade de gênero no serviço público não só promove a justiça social e a inclusão, mas também potencializa a eficácia administrativa ao garantir que os cargos de liderança sejam ocupados pelos indivíduos mais competentes, independentemente de gênero. Por meio de uma abordagem multifacetada e sustentada por dados concretos, pode-se aspirar a um futuro em que a representação feminina em posições de liderança reflita verdadeiramente as capacidades e a diversidade da força de trabalho.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189609>

ADDISON, John T.; OZTURK, Orgul D.; WANG, Si. The role of gender in promotion and pay over a career. **Working Paper n. 7**, Universidade de Coimbra, aug. 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/677942>

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 13th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage, 2015.

BANCO MUNDIAL. **Mulheres, Empresas e o Direito 2020**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2020. Disponível em: https://wbl-worldbank-org.translate.goog/en/wbl?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc

BAUTISTA, Sandra Naranjo; CHUDNOVSKY, Mariana; STRAZZA, Luciano; MOSQUEIRA, Edgardo; CASTANEDA, Carmen.. **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf>

BECKER, Gary S. **The Economics of Discrimination**. Chicago: University of Chicago Press, 1957.

BERTRAND, Marianne; GOLDIN, Claudia; KATZ, Lawrence F. Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial Services Industry. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 11, n. 1, p. 289-314, 2019. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.2.3.228>

BLAU, Francine D.; KAHN, Lawrence M. The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. **Journal of Economic Literature**, v. 55, n. 3, p. 789-865, 2017. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.20160995>

BRASIL. **Lei 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm

BRASIL. **Relatório de Liderança por Gênero**. 28 mar. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/arquivos/RLPLiderancaGenerov.20230328.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

BORGES, Izabella; FALCO, Josiane. Lei da igualdade salarial: impactos e a resistência do meio empresarial. **ConJur**, 27 mar. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-mar-27/lei-da-igualdade-salarial-impactos-e-a-resistencia-do-meio-empresarial/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

COELHO, Danilo; FERNANDES, Marcelo; FOGUEL, Miguel. Capital Estrangeiro e Diferenciais de Gênero nas Promoções: Evidências da Indústria de Transformação Brasileira. **Texto para Discussão n. 1447**, Ipea, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/f6a09f00-c8a2-4ea7-be74-628831e7f207>

COTTER, David A. HERMSEN, Joan M; OVADIA, Seth; VANNEMAN, Reeve The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001. Disponível em: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/80/2/655/2234418>

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

DOLAN, J. Representative Bureaucracy in the Federal Executive: Gender and Spending Priorities. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 12, n. 3, p. 353-375, 2002. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/12/3/353/909438?redirectedFrom=fulltext>

DOLAN, J. Gender Equity: Illusion or Reality for Women in the Federal Executive Service? **Public Administration Review**, v. 64, n. 3, p. 299-308, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2004.00374.x>

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

ENGLAND, Paula. Sometimes the Social Becomes Personal: Gender, Class, and Sexualities. **American Sociological Review**, v. 81, n. 1, p. 4-28, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0003122415621900>

FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda. Liderança de mulheres na burocracia federal: dificuldades e desafios para ascensão. **Revista Campo de Públicas: conexões e experiências**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 57-83, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/75>

GEORGE, A. L.; BENNETT, A. **Case Studies and Theory Development in the Social Sciences**. MIT Press, 2005.

GOLDIN, Claudia; KATZ, Lawrence F. Women Working Longer: Facts and Some Explanations. **Labour Economics**, v. 67, p. 101874, 2020. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin_katz_wwl_final.pdf

HART, C. **Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination**. London: SAGE Publications Ltd, 1998.

HU, Ting; YUN, Myeong-Su. Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test. **IZA Discussion Paper Series n. 3518**, 2008. Disponível em: <https://www.iza.org/publications/dp/3518/is-the-glass-ceiling-cracking-a-simple-test>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Quantidade de homens e mulheres. **Educa**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 31 jul. 2024.

JONES, Melanie K; LATREILLE, Paul L.; SLOANE, Peter J. Disability, Gender, and the British Labour Market. **Oxford Economic Papers**, v. 58, n. 3, p. 407-449, jul. 2006. Disponível em: <https://academic.oup.com/oep/article-abstract/58/3/407/2279017>

KEE, Hiau Joo. Glass Ceiling or Sticky Floor? Exploring the Australian Gender Pay Gap using Quantile Regression and Conterfactual Decomposition Methods. **Discussion Paper n. 487**. 2005. Disponível em: <https://cbe.anu.edu.au/researchpapers/CEPR/DP487.pdf>

MADALOZZO, Regina. CEOs e a Composição do Conselho de Administração: A falta de Identificação pode ser motivo para a existência de teto de vidro para as mulheres no Brasil? **RAC**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DHzfj8xQwBDHtmdM36Sft3p/abstract/?lang=pt>

MADALOZZO, Regina. Occupational Segregation and the Gender Wage Gap in Brazil: An Empirical Analysis. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 2, p. 147-168, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecoa/a/PXgdLDTF6L9DHCKc75tHmVG/?format=html&lang=en>

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no Mercado de Trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 547-566., mai. /ago.2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/jshjDy5bBjYS9WxgQMgQT7N/?lang=pt>

MORAIS, T. C. C.; PACHECO, V. A.; do CARMO, M. M. Desigualdade de gênero no setor público: Estudo de caso no Conselho Nacional do Ministério Público. **Negócios em Projeção**, 10(2), 44-56, 2020. Recuperado de <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/1449>.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Desigualdade de gênero em cargos de liderança no executivo federal**. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **A presença das mulheres na Administração Pública Federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1> . Acesso em: 31 jul. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade**. *Governo do Brasil*, março de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 31 jul. 2024.

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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12310>

PINHEIRO, Luana Simões; LIMA JUNIOR, Antonio Teixeira, FONTOURA, Natália de Oliveira, SILVA, Rosane da. l. Mulheres e Trabalho: Uma breve análise do período 2004-2014. **Nota Técnica n. 24**, IPEA.

2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/48ef7edb-88e3-46f0-8382-74a43479b8e8>

PINHEIRO, Luana; MEDEIROS, Marcelo; COSTA, Joana; BARBOSA, Ana de Holanda. Gênero é o que importa: determinantes do trabalho doméstico não remunerado no Brasil. **Texto para Discussão n. 2.920**. IPEA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/59dc5cda-102b-4132-8a9c-ff5e974f3263/content>

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Relatório Global sobre Salários 2020-2021: Salários e salários mínimos na era da COVID-19**. Genebra: OIT, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-lisbon/documents/publication/wcms_828680.pdf


PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2021/2022**. Nova Iorque: PNUD, 2022. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/desenvolvimento-humano/publications/relatorio-de-desenvolvimento-humano-2021-22>

STAINBACK, Kevin; KLEINER, Sibyl; SKAGGS, Sheryl. Women in Power: Undoing or Redoing the Gendered Organization? **Gender & Society**, v. 30, n. 1, p. 109-135, 2016. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24756168>

VIANA, R. R.; TOKARSKI, C. P. Burocracia Representativa: uma (re) produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? **NAU Social**, 10(19), 2019. <https://doi.org/10.9771/ns.v10i19.33968>.


UNESCO. **Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)**. Paris: Unesco, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260079>

Tanise Brandão Bussmann

 <https://orcid.org/0000-0003-0658-3422>

Doutora em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora do Magistério Superior da UNIPAMPA, Servidora do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). tanise.bussmann@cade.gov.br

Waleska de Fátima Monteiro

 <https://orcid.org/0000-0001-9217-6916>

Doutora em Economia pela Universidade de Brasília (UNB), com doutorado sanduíche na Emory University - EUA. Professora no Programa de Pós-Graduação em Economia na Universidade Federal de Goiás (UFG). Servidora do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). wfmonteiro05@gmail.com

APÊNDICE 1

Listagem de órgãos e titulares

Órgão	Responsável
Advocacia Geral da União (AGU)	Jorge Messias
Casa Civil	Rui Costa
Controladoria Geral da União (CGU)	Vinícius Carvalho
Gabinete de Segurança Institucional (GSI)	Gonçalves Dias
Ministério da Defesa	Mauro Vieira
Ministério da Fazenda	Fernando Haddad
Ministério da Justiça	Lewandowski
Ministério das Relações Exteriores	José Múcio Monteiro
Ministério da Agricultura e Pecuária	Carlos Fávaro
Ministério da Ciência e Tecnologia	Luciana Santos
Ministério da Cultura	Margareth Menezes
Ministério da Educação	Camilo Santana
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos	Esther Dweck
Ministério da Igualdade Racial	Anielle Franco
Ministério da Indústria e Comércio	Geraldo Alckmin
Ministério da Integração	Waldez Góes
Ministério da Pesca e Agricultura	André de Paula
Ministério da Previdência	Carlos Lupi
Ministério da Saúde	Nísia Trindade
Ministério das Cidades	Jader Filho
Ministério das Comunicações	Juscelino Filho
Ministério das Mulheres	Cida Gonçalves
Ministério de Minas e Energia	Alexandre Silveira
Ministério de Portos e Aeroportos	Silvio Costa Filho
Ministério do Turismo	Celso Sabino
Ministério do Desenvolvimento Agrário	Paulo Teixeira
Ministério do Desenvolvimento Social	Wellington Dias
Ministério do Esporte	André Fufuca
Ministério do Meio Ambiente	Marina Silva
Ministério do Planejamento	Simone Tebet
Ministério dos Direitos Humanos	Silvio Almeida
Ministério dos Povos Indígenas	Sonia Guajajara
Ministério dos Transportes	Renan Filho
Ministério do Trabalho	Luiz Marinho
Secretaria de Relações Institucionais	Alexandre Padilha
Secretaria de Comunicação (Secom)	Laercio Portela
Secretaria - Geral da Presidência da República	Márcio Macedo
Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte	Márcio França

Órgão	Responsável
Secretaria para Apoio à Reconstrução RS	Paulo Pimenta
ANA	Antonio Barra Torres
ANAC	Tiago Sousa Pereira
ANCINE	Tiago Mafra dos Santos
ANEEL	André Pepitone da Nóbrega
ANM	Mauro Henrique Moreira Sousa
ANP	Luiz Henrique Bispo
ANS	Paulo Rebello
ANATEL	Carlos Manuel Baigorri
ANTAQ	Eduardo Nery Machado Filho
ANTT	Rafael Vitale Rodrigues
ANVISA	Antonio Barra Torres
ANPD	Waldemar Gonçalves Ortunho Júnior
BACEN	Roberto Campos Neto
CVM	Daniel Maeda
STN	Diego Cota Pacheco
TCU	Bruno Dantas
IPEA	Luciana Mendes Santos Servo
IBGE	Marcio Pochmann
IBAMA	Rodrigo Agostinho
BNDDES	Aloizio Mercadante
PF	Andrei Rodrigues
RFB	Robinson Sakiyama Barreirinhas
PRF	Leandro Almada da Costa
ABIN	Luiz Fernando Corrêa
CMN	Paulo Roberto Ziulkoski
SUSEP	Alessandro Serafin Octaviani Luis
DNIT	Fabricio de Oliveira Galvão
CADE	Alexandre Cordeiro Macedo

Fonte: elaboração própria.