



# Onde estão as mulheres no serviço público?

Burocracia representativa  
e teto de vidro

**República.org**



Realização

**República.org**

Direção executiva

**Isadora Modesto**

Autoria

**Kemily Mello**

**Ana Paula Sales**

Revisão e coordenação

**Paula Frias**

Projeto gráfico e diagramação

**Jordana Leite**

**Apresentação** 4

**Introdução** 5

**A burocracia representativa** 7

**O caso brasileiro** 13

**Desigualdade entre esferas** 21

**Titularidade das pastas** 28

**Reflexo na remuneração** 38

**Recomendações** 44

**Referências** 51

# Apresentação

A República.org, organização da sociedade civil que, desde 2016, atua pela transformação da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, cuja visão é um serviço público brasileiro de alta qualidade, que garanta equidade e desenvolvimento, apresenta esta publicação com o propósito de somar ao debate sobre a presença das mulheres na burocracia pública. Um dos nossos princípios norteadores trata da redução de desigualdades dentro do funcionalismo público, dentre elas a desigualdade de gênero. Nosso horizonte é um serviço público mais efetivo, capaz de promover equidade e impulsionar o desenvolvimento social e econômico do país. Ao tratarmos de burocracia representativa, falamos da legitimidade do Estado, pois é necessário que o mesmo reflita a sociedade que governa, aumentando sua capacidade de compreender as demandas sociais e viabilizar políticas públicas mais efetivas. É premissa que o Estado não reproduza as **desigualdades estruturais de gênero**, mantendo as mulheres afastadas dos espaços de decisão, prestígio e melhor remuneração. Para isso, faz-se necessário conhecermos a realidade das mulheres no funcionalismo brasileiro e traduzir números em análises críticas que possam conduzir para proposições de mudanças.

Não pretendemos esgotar temas tão complexos da administração pública, mas desdobrar e avançar discussões feitas tanto por nós quanto por outras referências na academia, na sociedade civil e no próprio Estado brasileiro. Nosso objetivo principal é oferecer insumos que amadureçam nossa convicção de que transformar o Estado exige compreender quem são essas pessoas, bem como reconhecer sua diversidade e os múltiplos desafios que enfrentam. A atuação da República.org segue, portanto, orientada por sua missão de contribuir para a qualidade e o reconhecimento do serviço público, bem como da valorização dos servidores e das servidoras. Promover a presença de mulheres nos espaços de decisão não é uma condição para um Estado mais legítimo, mais eficiente e, sobretudo, mais democrático.

**Boa leitura!**

**Isadora Modesto**

Diretora Executiva Republica.org

# Introdução

Tratar de burocracia representativa é tratar de legitimidade do Estado e fortalecimento da democracia. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo apresentar conceitualmente, de maneira não exaustiva, o termo burocracia representativa, destacando sua relevância para a administração pública, bem como analisar como a sub-representação se manifesta no contexto brasileiro. Esse conceito baseia-se na relação entre a participação de grupos minoritários na sociedade e sua correspondente presença nos vínculos da administração pública. Nosso foco de análise será o recorte de gênero no funcionalismo público brasileiro, no âmbito do Poder Executivo dos diferentes entes federados.

Para a elaboração deste estudo, utilizamos como fontes de dados as bases governamentais que contém informações sobre o serviço público brasileiro: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua (PNADc), do 1º trimestre de 2025; da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2023; Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), de 2002; da Pesquisa de Informações Básicas Estaduais (ESTADIC) e Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC), de 2013 a 2024. Como nosso objetivo não era realizar uma revisão sistemática, nos restringimos aos principais trabalhos identificados e, a partir dessas referências bibliográficas, realizamos um mapeamento do surgimento do conceito com base em autores em comum. Ademais, identificamos trabalhos empíricos onde o termo foi aplicado e testado em estudo de casos, com particular atenção àqueles fundamentados no cenário brasileiro.

Nosso ponto de partida é o conhecimento de que o serviço público brasileiro é formado majoritariamente por mulheres, que correspondem a **57,8%** dos vínculos. Contudo, estudos anteriores da República.org<sup>1</sup> vêm demonstrando que essa representação não é espelhada em cargos de liderança e em carreiras com melhores remunerações e maior prestígio social. Portanto, após essa introdução conceitual, apresentaremos as facetas das desigualdades de gênero encontradas na administração pública brasileira dentro de três perspectivas:

1. A predominância de gênero se inverte quando analisados dados das lideranças;

1. O estudo "Burocracia representativa e as desigualdades salariais de mulheres no Brasil e no mundo: o teto de vidro no funcionalismo público" e nossas duas edições do anuário de gestão de pessoas abordam o tema.

2. A representação não se verifica da mesma forma nas esferas federativas;
3. Esta maioria é concentrada em áreas determinadas, sobretudo saúde e educação.

Ao fim serão feitas recomendações de mecanismos de inclusão de gênero nas burocracias públicas baseadas no Panorama de Gestão de Pessoas, ferramenta criada pela República.org para mensurar maturidade de políticas de gestão de pessoas em governos.

Entendemos que olhar para a burocracia pública é importante para captar as relações de poder que geram ou que combatem as desigualdades tanto no setor público quanto na sociedade como um todo (Ferreira, 2022). Nesta perspectiva, a burocracia deixa de ser mera executora política, no sentido weberiano clássico, e se torna um órgão político revelador da vida social e reflexo das estruturas sociais marcadas por desigualdades, inclusive a de gênero.

Ao mesmo tempo, o Estado também é o principal ator de desenvolvimento socioeconômico e portanto possui uma atuação ímpar na instituição de mecanismos de inclusão de gênero que se referem a um projeto de Estado e, por conseguinte, a um projeto de Brasil que se quer ter (Skocpol, 1985; Groeneveld e Van de Walle, 2010).



## A burocracia representativa

Ao final do século XIX e início do século XX, consolidou-se nos EUA a perspectiva de uma administração *científica* onde os burocratas eram meros executores de políticas definidas na esfera política (Farah, 2011). Baseada em princípios weberianos, a burocracia governamental era constituída sob a justificativa de ser apolítica e imparcial, cujos burocratas teriam sólida formação, domínio de princípios científicos e seriam obedientes às regras gerais de procedimento. Havia aí uma demarcação bem estabelecida entre administração pública e ciência política e influi disso a ideia de que a representatividade era restrita ao contexto da democracia direta e à escolha dos cidadãos.

Contudo, uma nova perspectiva da administração pública é formulada a partir de meados do século XX. De acordo com McCamy (1960), houve uma virada conceitual a partir da incorporação das políticas públicas como chave de análise que favoreceu o reconhecimento de que os burocratas eram tanto executores quanto formuladores de políticas. Este contexto possibilitou o desenvolvimento do conceito de **burocracia representativa** por estudiosos norte-americanos.

A origem desse termo remonta ao artigo de Kingsley (1944), que discorre sobre o serviço público britânico e a capacidade da estrutura administrativa de responder às demandas políticas. O autor relata como as reformas administrativas da época foram instrumentalizadas para garantir a predominância da classe média dentro da burocracia. Como consequência, havia um corpo de burocratas que representava os valores daquela classe. À época, o ingresso na administração pública inglesa era condicionado à educação formal nas classes administrativas<sup>2</sup>, que reproduzia valores aristocráticos e tornava seu acesso social e economicamente restrito.

Kingsley, influenciado por ideais do Partido Trabalhista Inglês, aborda como esse desenho da burocracia estabelece essa relação de desigualdade e infla um conflito de classe dentro do Estado. Além disso, trata especificamente sobre a discriminação de gênero e aponta que esta burocracia constituída

2. "Administrative class", no original, refere-se à estrutura do serviço público inglês, organizada em duas grandes classes administrativas: a Classe I, composta por candidatos com formação universitária, e a Classe II, formada por candidatos com nível de ensino secundário.

em um período anterior à emancipação feminina apresenta em sua estrutura barreiras de acesso às mulheres. Assim, além da restrição das oportunidades educacionais, ainda havia políticas de Estado que impediam a entrada de mulheres no serviço público.

Um exemplo era a exclusão das mulheres em certos ramos como relações exteriores e defesa e a restrição nos departamentos diretivos e de controle. Um outro era que, a despeito de raras exceções, as mulheres eram obrigadas a escolher entre a carreira e o casamento pois eram obrigadas a se aposentar ao se casarem. Apesar das proclamações do Parlamento sobre igualdade de gênero, a ascensão das mulheres foi um desafio à supremacia tradicional dos homens.

O autor concluiu que a ausência de condições igualitárias de qualquer grupo considerável de cidadãos para o acesso à participação nas decisões políticas é uma grave violação ao Estado democrático. Seja para trabalhadores, seja para mulheres, Kingsley afirma que “*o serviço público também deve ser representativo se o Estado quiser libertar em vez de escravizar*” (Kingsley, 1994, p. 305, tradução nossa). Implica dizer que grupos sociais representativos da sociedade precisam também estar representados dentro dos assuntos de Estado, e a burocracia, para o autor, é também esse espaço de decisão e formulação de políticas públicas para a população.

Apesar da falta de robustez teórica de Kingsley acerca de suas proposições, sua obra lançou as bases necessárias para a aplicação e desenvolvimento do conceito por cientistas políticos dos Estados Unidos (Ferreira, 2015; Dolan e Rosenbloom, 2015).

Krislov (1974) também parte do pressuposto de que grupos sociais predominantes da sociedade devam ocupar tanto cargos administrativos quanto políticos. Ele discorre sobre a experiência instável da burocracia norte-americana cujo crescimento se deu apesar das tentativas do Executivo e do Congresso de reduzir sua estrutura. Apesar de normativas sobre limites do aumento de pessoal, redução do tamanho das agências públicas ou aos condicionantes de admissões relacionadas ao número de demissões, o funcionalismo público continuou a crescer e a ser demandado pela sociedade como um todo. Com isso, identifica-se um problema: afastados da democracia direta, como fazer com que esse corpo de funcionários seja representativo de todo o povo?

A representação era uma ideia comum às democracias liberais, e ainda que não seja auto evidente dentro das correntes de pensamento, ela era melhor compreendida no campo político, apresentando-se como uma novidade nas discussões sobre burocracia pública. A ideia geral é que o crescimento do funcionalismo público dotou seus funcionários tanto de maior discricionariedade quanto maior necessidade de prestação de contas à sociedade.

Desse controle mediante às burocracias públicas, Krislov identifica que os efeitos mais importantes da representatividade é a confiança possibilitada pela identificação entre os burocratas e o público em geral. O desafio posto, portanto, era garantir que tais critérios técnicos pudessem representar diferentes grupos sociais politicamente relevantes. Em vez das consequências de ignorar este problema, que gerava um funcionalismo público desordenado, era preferível encarar o crescimento burocrático de forma planejada e estruturada.

O autor defende que o planejamento das estruturas burocráticas falharam em não considerar a importância da representatividade em sua estrutura. À época, haviam críticas à ideia de burocracia representativa, tida como uma ameaça aos valores democráticos à integridade imparcial e objetiva de contratar “melhores pessoas possíveis” sob ideais weberianos. Os críticos defendiam que a representatividade deveria ser restrita à escolha popular direta. Antecipando tais julgamentos, Krislov traça limites tácitos à representação dos burocratas. O autor compreende que há restrições para a burocracia representativa visto que não há como almejar representar todos os grupos sociais. Em uma sociedade tão heterogênea, tal defesa poderia incorrer no risco de segmentar o Estado em conflitos de interesses privados.

Além disso, defende o modelo de funcionalismo weberiano e valida a premissa de que há atributos imprescindíveis para uma composição adequada do funcionalismo público: selecionar profissionais com habilidades, interessados e identificados com os cargos ao qual ocuparão, guiados pelo propósito do espírito do *serviço público*.

A combinação desses fatores é fundamental para garantir um desenho de burocracia representativa que seja plausível e possível. Como plausível queremos indicar uma representação que seja justificável e admitida como viável sob o ponto de vista técnico e político, especialmente no que se refere a grupos sociais expressivos da sociedade, como mulheres e pessoas negras. Como possível, queremos destacar as condições necessárias para constituição de uma burocracia profissionalizada.

Isto não quer dizer que tais grupos sociais sub representados não sejam compreendidos dentro desses critérios. Existe uma estratificação da burocracia que é reflexo da estratificação social e exige uma responsabilidade de que o Estado faça ajustes em sua estrutura e modelos de seleção para garantir a participação desses grupos minoritários. Um exemplo claro é a garantia do acesso à educação eficaz para minorias sociais, para que sejam formados novos burocratas dentre essas pessoas, ou mesmo as políticas sociais de ação afirmativa.

No caso brasileiro, por exemplo, apesar de mais escolarizadas, as mulheres continuam a ser sub-representadas tanto em cargos de liderança quanto em determinadas áreas do governo. Significa dizer que critérios técnicos não são suficientes para explicar a baixa participação feminina e que tais ajustes supracitados são imprescindíveis e simbolizam uma abertura necessária à entrada de mulheres no serviço público.

A ocupação de cargos por membros de grupos minoritários configura uma sutil e significativa transformação política. As mudanças sociais em torno de carreiras e aspirações para grupos sub-representados não modificam apenas a burocracia pública, mas tornam-se modelos mesmo para o setor privado (Krislov, 1974).

A importância de que a burocracia seja o máximo possível e plausível representativa da sociedade reside em sua significância social: **a burocracia é a estrutura mais abrangente do setor público**. Deriva disso que a formulação das políticas públicas pode ser beneficiada pela abrangência de pontos de vista e evidências funcionais desta representação. As incorporações de múltiplas perspectivas incrementam eficiência, eficácia e efetividade à ação estatal ao somar as potencialidades das diferentes visões de mundo.

Um grupo diversificado de burocratas alcança maior acesso a diferentes camadas sociais, o que favorece a difusão de políticas e contato com a sociedade. **Alguns autores defendem que a legitimidade do Estado para governar e implementar políticas advém principalmente da capacidade de interlocução com a sociedade civil e organizações do setor privado**<sup>3</sup>. Portanto, conforme sustenta Krislov, a diversificação da burocracia pública a torna mais legítima perante à sociedade, além de ser um vetor de promoção à confiança da população mediante às instituições.

3. Cf Gomide, Pereira e Machado, 2018 para uma discussão sobre desenvolvimento das capacidades estatais e a importância interlocução com outros setores da sociedade, sobretudo a partir do século XX.

Vale acrescentar que pesquisas empíricas sobre burocracia representativa sugerem que a representação de um grupo minoritário beneficia tanto o grupo representado quanto outros grupos. Isto sugere que a representatividade não apenas torna a burocracia mais legítima, como também mais eficaz<sup>4</sup>. Parafraseando Krislov (1974): **ainda que a burocracia representativa não garanta a melhor decisão, pode prevenir a pior**.

De uma outra perspectiva, Mosher (1968) discorre sobre as mudanças que ocorreram no serviço público estadunidense. Ainda que não trate especificamente sobre questões de gênero, Mosher se torna referência nas discussões sobre **representação ativa e passiva**, conceitos formulados por ele. Interessado na democracia tanto como ideia quanto como forma de governança, ele parte das afirmações de Kingsley (1944) para distinguir dois significados de burocracia representativa.

A primeira é a **representação ativa, ou responsável**, em que se espera do burocrata a defesa dos interesses dos grupos aos quais representa, que se traduzem em programas, políticas ou decisões que beneficiem esses grupos. Pressupõe-se dessa noção que há um grau de responsabilidade dos burocratas diante das decisões que tomam perante os grupos que estão sendo por eles representados.

A segunda forma de **representação é a passiva**, ou sociológica, que se refere, no exemplo dado por Mosher, à origem social dos indivíduos e ao grau em que isso se reflete na sociedade como um todo. A ideia da representação passiva, que autores posteriores traduziram em “representação demográfica”, é medir estatisticamente a presença - ou ausência - de grupos sociais dentro da administração pública da mesma forma que se encontram na sociedade. Esta noção é fundamental para a discussão que aqui propomos pois queremos tanto medir quanto questionar a presença de um grupo social específico - as mulheres - na burocracia pública brasileira.

Mosher é ponderado em suas colocações e avalia que a presença de grupos sociais na burocracia não necessariamente se traduz em representação ativa. Existem fatores como o tempo no serviço público, a eventual distância dos grupos de origem, o processo de socialização na organização e a própria natureza do cargo que podem dificultar que a representação passiva se transforme em ativa.

4. Cf Meier *et al.*, 2000; Keiser e Hawes, 2007; Rocha e Hawes, 2009; Keiser *et al.*, 2012; Hong, 2017.

Entretanto, embora a relação de causalidade não seja estabelecida, o autor ressalta a importância da representação passiva como um valor em si, indicativo de uma sociedade democrática. Mais ainda: sinalizam um serviço público aberto e disponível à maioria das pessoas, com igualdade de oportunidades. A ausência de determinados grupos sugere que há barreiras de entrada, que configuram uma grave violação à democracia.

Os referenciais apresentados acima visam fornecer uma base conceitual que contextualiza e justifica a discussão que será apresentada a seguir. Se no início houveram críticas à ideia de burocracia representativa, logo ela alcançou capilaridade e legitimidade tanto na academia quanto no debate público e fundamentou pesquisas empíricas e formulação de políticas de ação afirmativas<sup>5</sup>. Pretendemos com este trabalho, portanto, fornecer insumos e contribuir para o debate da burocracia representativa na administração pública brasileira.

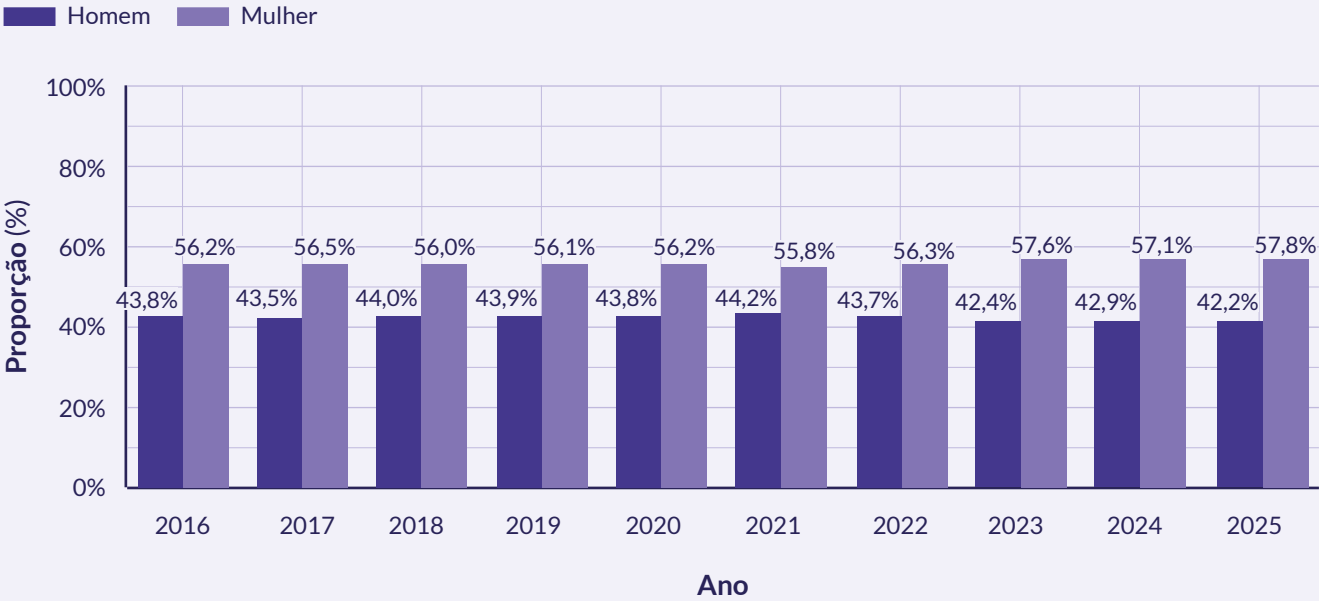
5. Krislov e Rosenbloom, 1981; Saltzeins, 1979.



# O caso brasileiro

Ao olhar os dados de gênero no funcionalismo público brasileiro, identificamos que mulheres equivalem a 51,5% da população brasileira de acordo com o último censo demográfico do IBGE de 2022 (IBGE, 2022). Em complementaridade, os dados da PNAD contínua entre 2016 e 2025 mostram que a distribuição por gênero no setor público se mantém relativamente equilibrada entre homens e mulheres ao longo do período analisado. Em termos percentuais, observa-se que pessoas do sexo feminino equivalem a mais de 50% dos servidores públicos, sem variações significativas ao longo dos anos.

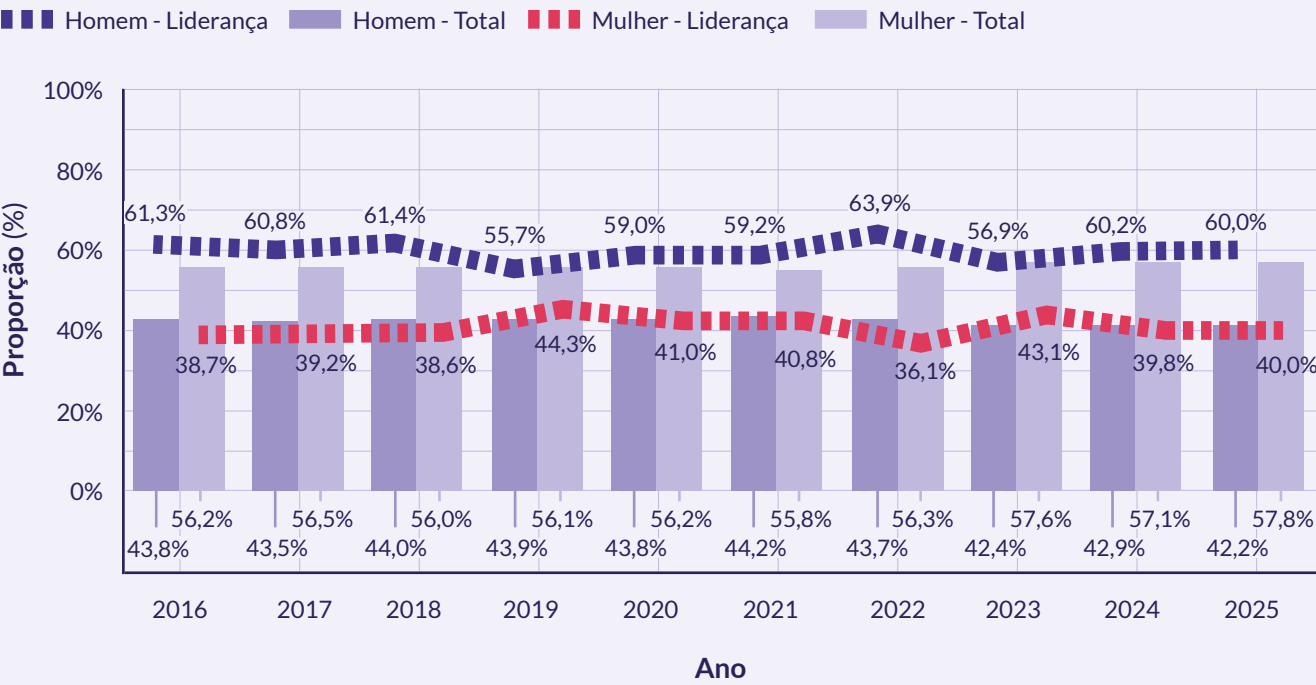
Gráfico 1: Quantidade e porcentagem de pessoas que trabalham no setor público por gênero



Fonte: PNADc de 2016 a 2025. [Clique aqui para acessar o gráfico no República em dados.](#)

Entretanto, diferentemente da composição geral do setor, observa-se que os homens continuam a ocupar a maioria das posições de chefia e direção, enquanto a presença feminina é menor em proporção. Esses dados indicam que apesar do equilíbrio no total de trabalhadores, as mulheres ainda estão sub-representadas nos níveis hierárquicos mais elevados. Em 2016, as mulheres correspondiam a 56,2% do funcionalismo público, mas apenas 38,7% ocupavam cargos de liderança. Embora a participação feminina tenha aumentado 1,6 pontos percentuais até 2025, alcançando quase 60% do total de trabalhadores, a proporção em cargos de liderança permanece abaixo de 50%.

Gráfico 2: Quantidade e porcentagem de pessoas por gênero no setor público e em posições de liderança



Fonte: PNADc de 2016 a 2025. [Clique aqui para acessar o gráfico no República em dados.](#)

Esses dados revelam um cenário que a literatura denomina como **segregação vertical** (Hakim, 1979), conceito que emerge como um desdobramento das discussões sobre **representação passiva**, e amplia o debate ao examinar a presença de mulheres em cargos de liderança.

O termo é difundido popularmente como “**teto de vidro**”<sup>6</sup>, que refere-se à baixa representação feminina no alto escalão das organizações, neste caso em específico, na administração pública. Esse fenômeno é explicado por uma segregação hierárquica causada por barreiras supostamente invisíveis que impedem ou limitam a progressão de carreira das mulheres. Exemplos disso são as desigualdades salariais e os estereótipos de gênero, que sustentam a desigualdade estrutural de gênero da sociedade.

Riccucci e Saidel (1997) fazem uma discussão sobre índices de burocracia representativa. Elas mapeiam estudos empíricos que quantificam a presença de mulheres e minorias nas burocracias públicas e desenvolvem uma metodologia que calcula esta presença tanto nas carreiras públicas quanto por cargos de

6. Durante uma conferência de mulheres em 1978, Marilyn Loden cunhou o termo “teto de vidro” (glass ceiling) para descrever a barreira invisível que impede o avanço das mulheres. foi popularizado pelo The Wall Street Journal para destacar os obstáculos enfrentados por mulheres e minorias na busca por posições de liderança (Mbuli; Sibindi, 2023).

liderança. Concluem que uma investigação mais substantiva sobre a burocracia representativa precisa incluir tanto a representação desses grupos sociais entre burocratas de carreira quanto para os nomeados em cargos de liderança.

Posteriormente Greene et al (2001) refinam a metodologia para incorporar as hierarquias dentro das hierarquias e assim promover uma discussão mais aprofundada sobre a representação de mulheres. Cardoso (2018) se vale dessas discussões para um diagnóstico da presença das mulheres na administração pública brasileira no período de 2003 a 2016.

Esses estudos fundamentam que a combinação entre a presença das mulheres e o poder de decisão a que dispõem proporciona um retrato mais acurado de sua representação.

Como visto no gráfico (2) acima, ao comparar a quantidade e proporção de pessoas por gênero no setor público e em posições de liderança, a **representatividade pode ser superestimada se não forem consideradas as lideranças de alto escalão**. Esse quadro nos leva à seguinte questão: por que há baixa representação feminina nos cargos de liderança?

Ao explorar as possíveis determinantes para a constância desse cenário, a perspectiva culturalista aponta que as divergentes expectativas sociais para cada gênero contribuem para sustentar a segregação existente na burocracia pública<sup>7</sup>.

De um lado, existe uma estrutura social e cultural marcada por papéis de gênero que sobrecarrega e impõe às mulheres uma jornada de trabalho dupla ou tripla e a invisibilização de seu trabalho reprodutivo. Entende-se aqui por reprodução o conjunto de aspectos materiais e imateriais que asseguram a reprodução da vida humana, como o trabalho doméstico e as tarefas de cuidado realizadas no âmbito familiar e não remuneradas.

Ocorre disso o trabalho invisibilizado e subestimado cujas demandas não são apenas físicas, mas também emocionais e psíquicas por funções que envolvem repetição e exigências constantes (Melo e Castilho, 2009; Haicault, 1994). Os usos do tempo são distintos e isso têm efeitos práticos na inserção das mulheres no mercado de trabalho. Ao entrevistar homens e mulheres servidoras nas carreiras de gestão governamental, Xavier (2018) relata como a maternidade e a vida doméstica segue como um empecilho à ascensão das mulheres em postos hierárquicos.

7. Cf Barone (2011) e CARVALHAES e RIBEIRO (2019) para uma discussão sobre estratificação do acesso ao ensino superior e as consequências para o mercado de trabalho.

Em estudo para o República em Notas<sup>8</sup>, Fernandez e Marques (2024) analisaram o perfil das mulheres em cargos de liderança no governo federal a partir de dados de um *survey*. As experiências relatadas apontam que a **discriminação de gênero** (40,8%) consta como o maior desafio para ascensão das mulheres a um cargo de chefia. Em seguida aparecem **assédio moral** (40,8%), a **conciliação do trabalho com a maternidade** (38,3%) e a **sobrecarga com trabalho doméstico** (28%).

Como o trabalho reprodutivo recai majoritariamente sobre as mulheres, os homens tendem a ficar mais disponíveis para o trabalho remunerado, com períodos mais longos fora de casa, o que lhes confere vantagens substantivas. Os usos do tempo não são triviais. Em consequência a esta limitação, as mulheres participam menos de treinamentos, viagens à trabalho, são restritas quanto à extensão do horário do trabalho e na construção de redes contatos profissionais (Lombardi, 2008).

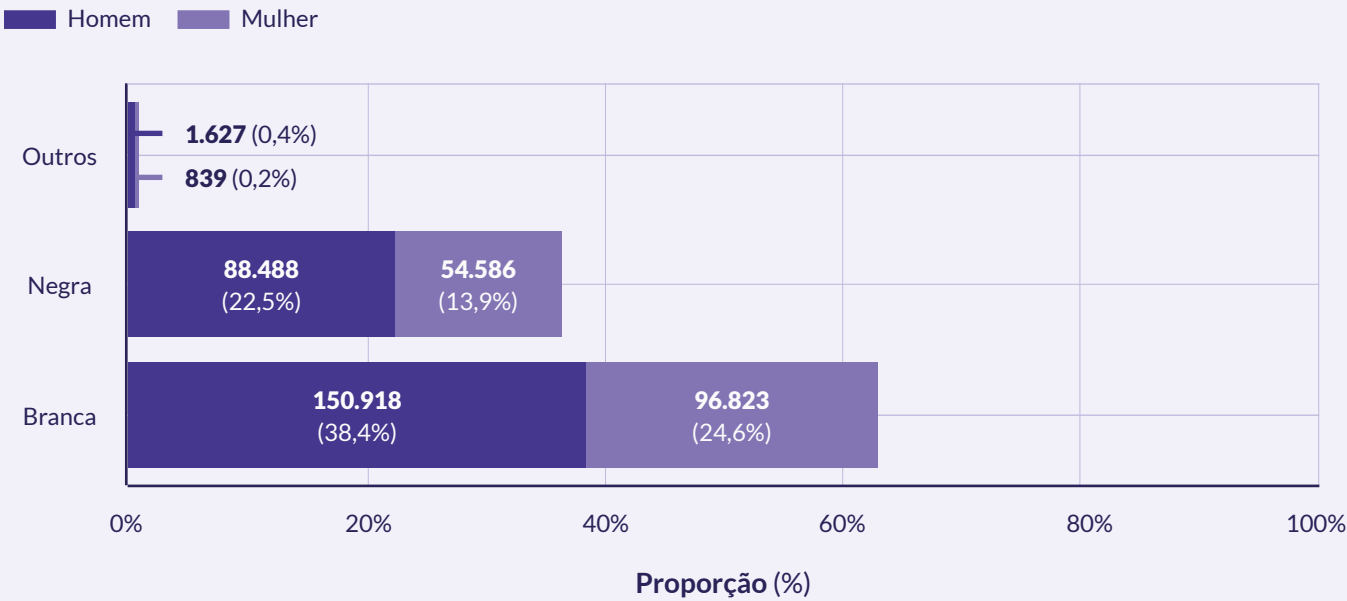
No trabalho de Lombardi (2008), ela descreveu as nuances do papel sócio-profissional dos “clubinhos masculinos”<sup>9</sup>. Neste espaço informal onde conversas alheias ao trabalho favorecem questões profissionais cria-se uma rede de coleguismo para troca de favores e experiências.

Isto remete aos conceitos de *capital social* e campo em Bourdieu. O campo representaria esse ambiente de trabalho marcado por conflitos e o capital social seria as possibilidades que os indivíduos detêm de acordo com a rede de contatos da qual fazem parte. Esses mecanismos reproduzem condições sociais e relações de poder que reforçam a discriminação de gênero.

Ao fazermos um recorte de gênero e raça, também percebemos que em 2016 (gráfico 3), as posições de liderança no setor público eram ocupadas majoritariamente por homens brancos (38,4%). Em seguida apareciam mulheres brancas (24,6%) e homens negros (22,5%), enquanto as mulheres negras representavam apenas 13,9% dos cargos de chefia.

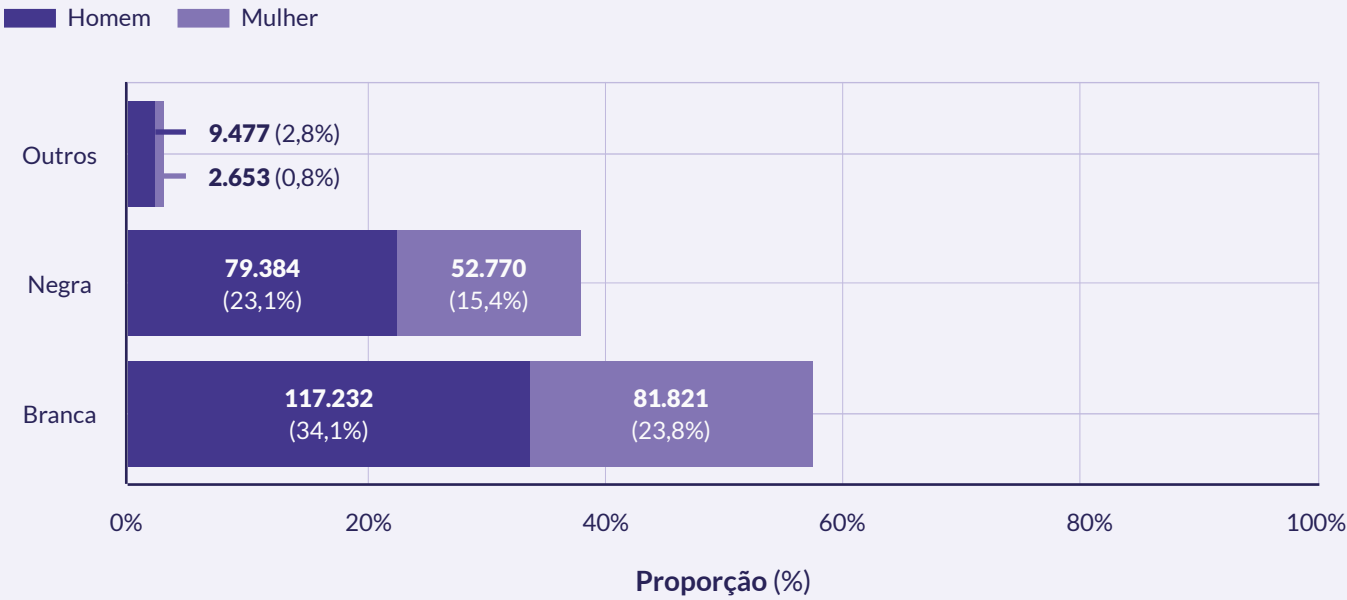
Já em 2025 (gráfico 4), embora se observe pequenas variações na distribuição por gênero e raça, homens brancos continuam a ocupar a maior proporção de cargos de liderança (34,1%), enquanto mulheres negras permanecem com o menor percentual (15,4%).

**Gráfico 3:** Quantidade e proporção de pessoas em cargos de liderança por gênero e raça em 2016



Fonte: PNADc, 2016. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

**Gráfico 4:** Quantidade e proporção de pessoas em cargos de liderança por gênero e raça em 2025



Fonte: PNADc, 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

8. Ver mais em [Mulheres na liderança da burocracia federal: desafios e dificuldades para ascensão na carreira.](#)  
9. Apesar das entrevistas serem realizadas com mulheres engenheiras em postos de comandos no mercado de trabalho privado, este estudo contribui para a identificação de dificuldades para mulheres em posições predominantemente masculinas.

Quando observamos o serviço público como um todo, mulheres negras são maioria em 2025, com 30,2%. No entanto, ao analisar os cargos de liderança, esse quadro se inverte: sua participação cai para 15,4%, valor que corresponde a aproximadamente metade de sua presença no conjunto do funcionalismo público.

Esses retratos evidenciam que as desigualdades se intensificam na intersecção entre esses marcadores sociais. Assim, observamos que as desigualdades de gênero observadas anteriormente se aprofundam quando os dados são desagregados por raça.

De forma a fundamentar esse panorama, Pinheiro (2023) se refere à sub-representação das mulheres negras em cargos de liderança como **teto de concreto** em alusão ao teto de vidro. Seus postulados sobre postos diretivos do executivo federal salientam um cenário geral do setor público. Percebe-se uma exclusão das mulheres negras quando analisamos a relação entre sua representação na população brasileira, sua representação em postos de trabalho na burocracia e em postos de liderança na administração pública brasileira.

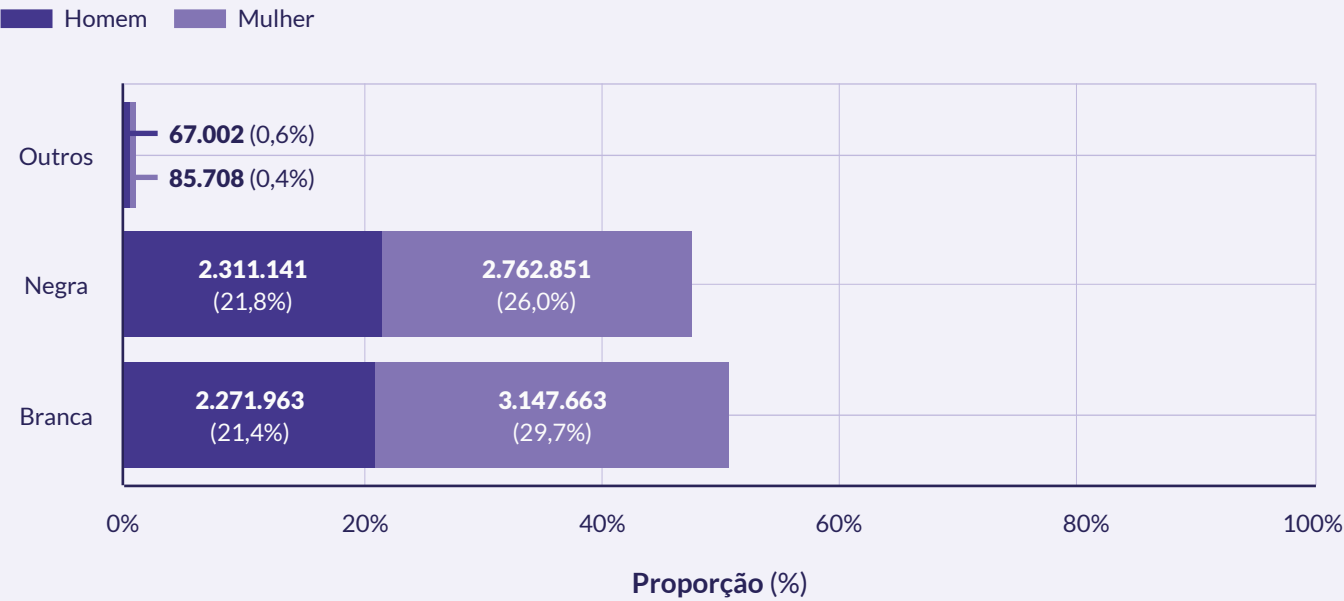
Evidencia-se, portanto, que a representatividade numérica não se traduz em distribuição equitativa das posições de direção e corrobora com a premissa de Pinheiro sobre o *teto de concreto* que acomete mulheres negras.

Destacamos do trabalho de Newman (1994) a existência de barreiras organizacionais que determinam o teto de vidro e, com acréscimo nosso, do teto de concreto. Os papéis de gênero não apenas versam sobre o tempo, mas tratam também de comportamentos e expectativas socialmente atribuídos a homens e mulheres de maneira distinta.

O trabalho supracitado de Lombardi (2008) relata as dificuldades enfrentadas pelas mulheres de se adequarem a esse ambiente competitivo, muito relacionado culturalmente a um modelo masculino, com as mulheres sendo relegadas a uma posição subalterna. Além disso, Xavier (2018) também destaca como o espaço profissional também é formatado para premiar a emulação de um comportamento identificado como masculino: uma pessoa objetiva, formal e focada no trabalho.

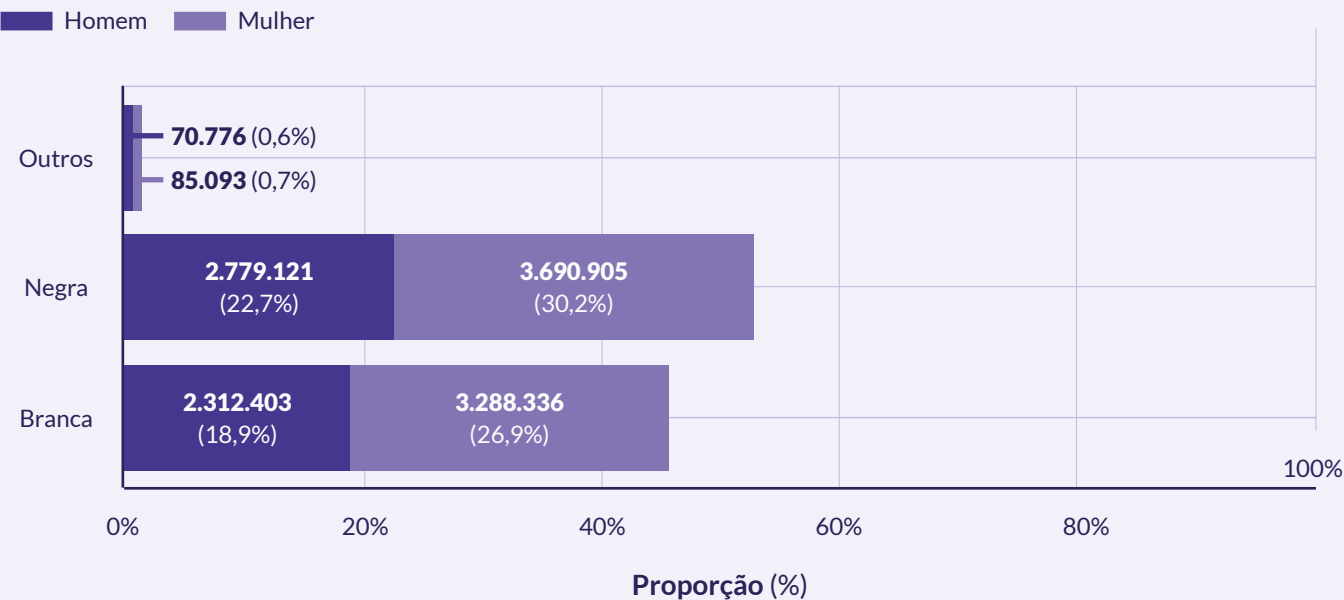
Essas percepções negativas sobre a capacidade das mulheres como lideranças têm um efeito simbólico e imaginário tanto para elas, enquanto indivíduos, quanto para outras mulheres. A desmotivação e desvalorização

Gráfico 5: Quantidade e proporção de pessoas no serviço público por gênero e raça em 2016



Fonte: PNADc, 2016. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Gráfico 6: Quantidade e proporção de pessoas no serviço público por gênero e raça em 2025



Fonte: PNADc, 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

feminina contribui para que haja baixa representação feminina, que por sua vez, implica que há poucos modelos femininos que possam tanto inspirar quanto mentorear outras mulheres para ascensão de suas carreiras.

No mais, as mulheres também sofrem mais assédio que os homens no ambiente de trabalho, mesmo no setor público. A pesquisa de Newman, Jackson e Baker (2003) apresentou uma série de consequências do assédio para a administração pública federal dos EUA. Constatou-se que as vítimas sofrem com maior rotatividade de empregos, queda na produtividade, abandono de postos e uso de licença médica para se afastar do ambiente de trabalho. Esses fatos não apenas atrapalham a progressão de suas carreiras como também produzem impactos em suas identidades e na confiança nos ambientes organizacionais das quais fazem parte.

Por esse motivo, é fundamental compreender como as organizações públicas são estruturadas e de que forma promovem oportunidades, a fim de diagnosticar por que mudanças não ocorrem e identificar as estruturas que mantêm essas barreiras em funcionamento.

A presença de mulheres nas burocracias públicas é importante, mas não suficiente para a garantia de seu bem-estar. O Estado deve estar comprometido em proporcionar a essas mulheres oportunidades de desenvolverem o seu trabalho em um ambiente em que haja recursos e ações que promovam a equidade de gênero de maneira estrutural.



## Desigualdade entre esferas

A dimensão da representatividade estratificada pode ser observada também na comparação entre os entes nacionais e subnacionais na administração pública brasileira. Embora o retrato geral do setor público aponte para a sobrerrepresentação das mulheres, o recorte por ente nos oferece informações fundamentais para entender o fenômeno da segregação de gênero.

De um lado, as mulheres estão sobrerrepresentadas nos níveis subnacionais da burocracia pública e sub-representadas nos níveis nacionais. Essa sub-representação é ainda mais expressiva em cargos de alto escalão. Isto pode ser explicado pela estrutura burocrática brasileira e os desafios que emergiram a partir da Constituição Federal de 1988, já apresentados por nós em ambas as edições do Anuário de Gestão de Pessoas (República.org, 2024; 2025).

A conjuntura de abertura política apontava a necessidade de descentralização administrativa devido às grandes carências encontradas nos municípios devido ao longo período de ditadura militar, principalmente no setor de políticas sociais e administração pública. Foi necessário distanciar-se de uma concentração de poder nas esferas federais para dotar as administrações de recursos humanos e financeiros. Os municípios e os estados tornaram-se responsáveis pela execução de serviços básicos como saúde e educação, que foram universalizados.

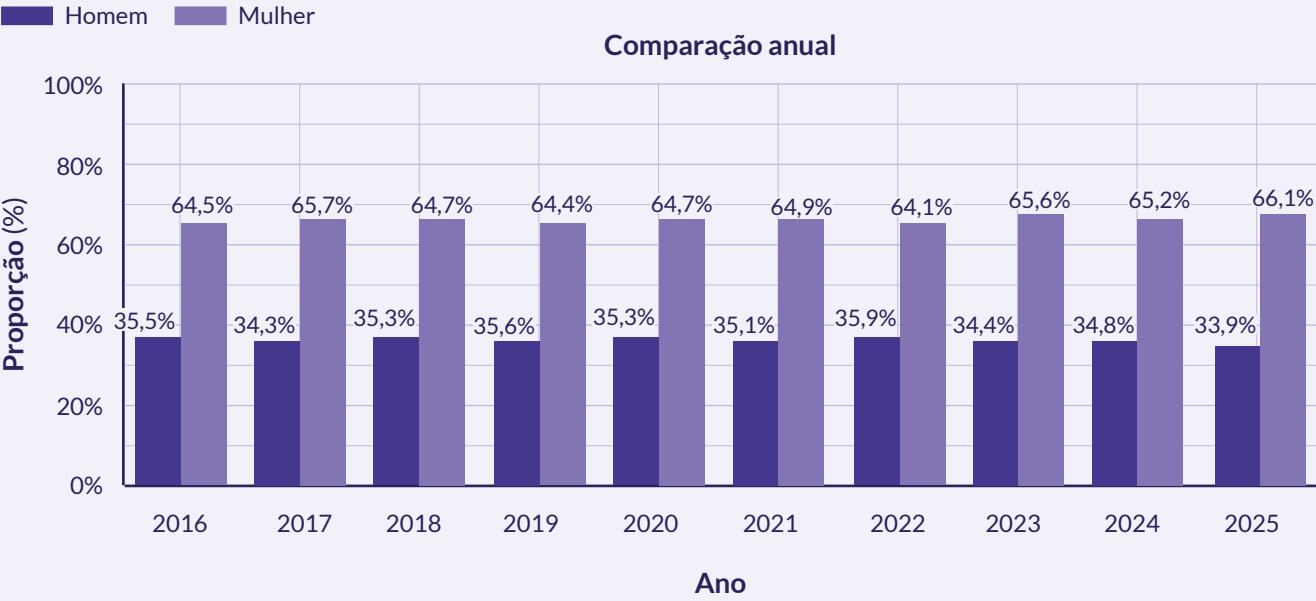
Essa conjuntura é relevante para que a sobrerrepresentação das mulheres nas municipalidades e nos estados não seja supervalorizada.

Com percentuais que variam em torno de 64 a 66%, as pessoas do sexo feminino representam a maioria dos profissionais públicos na esfera municipal, sendo o maior em 2025 (66,1%) e o menor valor ocorre em 2022 (64,1%). Os homens, por sua vez, têm percentuais situados entre aproximadamente 33% e 35% (gráfico 7).

Levamos em consideração que os 5.570 municípios concentram a maior parte de servidores do setor público brasileiro. Esse cenário é explicado tanto em razão da expansão do número de municipalidades no território nacional quanto pelas responsabilidades relacionadas aos serviços públicos ofertados diretamente à população como saúde e educação básica. Somado



Gráfico 7: Quantidade e porcentagem de pessoas que trabalham no setor público por gênero na esfera Municipal



Fonte: PNADc, 2016 - 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

ao crescimento populacional, esse processo demandou a ampliação do quadro de profissionais para garantir o atendimento à população, contribuindo para a formação de um perfil específico de burocratas.

Segundo os dados da segunda edição<sup>10</sup> do anuário, a esfera municipal concentra 50,2% dos profissionais de serviços administrativos, 60% dos profissionais de ensino e 74,7% dos profissionais de serviços de saúde (p. 30).

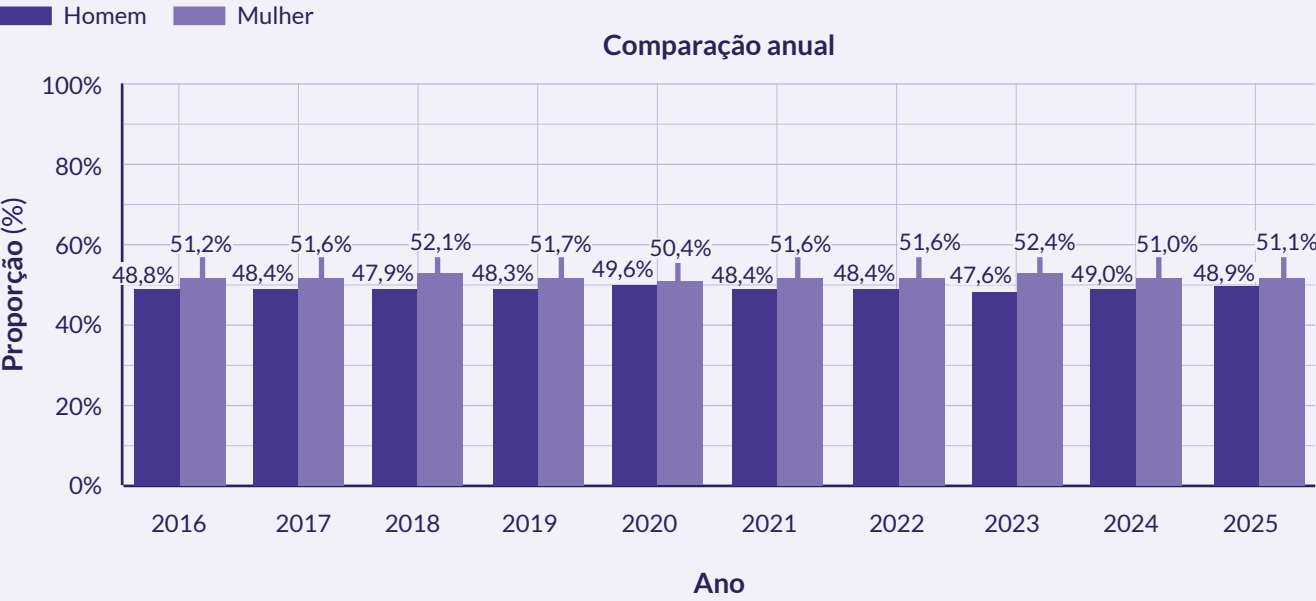
Chamados de burocratas à nível de rua (Lipsky, 2019 [1980]), são fundamentais para a implementação de políticas públicas, pois prestam um serviço direto à população. Contudo, o emprego municipal concentra maiores níveis de precarização, menor escolaridade entre os funcionários, incidência de trabalhadores informais e menores salários. Outrossim, é que tais “prestações” de serviço estão muito associadas à dimensão do trabalho de cuidado que, como já mencionado, é social e culturalmente atribuído às mulheres.

Portanto, a **sobrerrepresentação das mulheres não pode ser superestimada pelos números.**

A presença das mulheres também é preponderante, embora com maior equilíbrio, nos estados.

10. A segunda edição do [Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025](#).

Gráfico 8: Quantidade e porcentagem de pessoas que trabalham no setor público por gênero na esfera Estadual



Fonte: PNADc, 2016 - 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Na esfera estadual, há predominância feminina ao longo de toda a série histórica. Desde 2016, as mulheres representam percentual ligeiramente superior ao dos homens, mantendo-se consistentemente acima de 50% dos vínculos. Os percentuais femininos oscilam, em geral, aproximadamente entre 51% e 52%, enquanto os masculinos variam entre cerca de 47% e 49%.

No trabalho de Cardoso (2018) é feito um levantamento sobre a presença das mulheres na burocracia pública brasileira para o período de 2003 a 2016. Os índices utilizados por ela, representatividade e de representatividade estratificada por gênero e nível de governo, nos revelam um cenário que pouco mudou desde então.

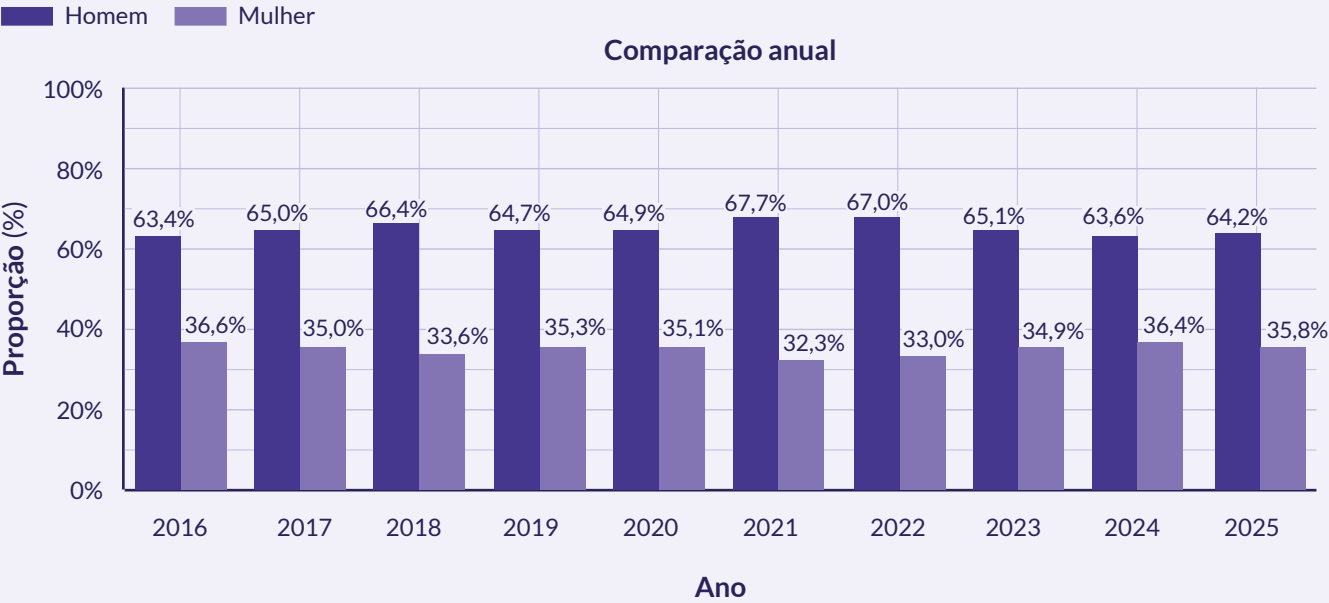
A autora salienta que os cargos onde há sobrerrepresentação são justamente aqueles com menor nível de discricionariedade, poder decisório e capacidade potencial de influenciar decisões dos agentes políticos. Pressupõe-se disso que as mulheres estão concentradas em cargos de menor poder de representação e maior precariedade.

Portanto, apesar desse equilíbrio entre a presença de homens e mulheres no serviço público estadual, mais uma vez afirmamos que é preciso uma análise cuidadosa dos dados desagregados para entender a representação passiva das mulheres na burocracia pública brasileira. Apesar da presença de mulheres, a mão-de-obra feminina continua sendo utilizada fundamentalmente na oferta

de serviços públicos na área social e menos representada em carreiras de prestígio. No próximo tópico iremos apresentar como essa presença majoritária não se reflete na titularidade das pastas.

Um exemplo claro disso é a sub-representação feminina na esfera federal:

**Gráfico 9:** Quantidade e porcentagem de pessoas que trabalham no setor público por gênero na esfera Federal



Fonte: PNADc, 2016 - 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

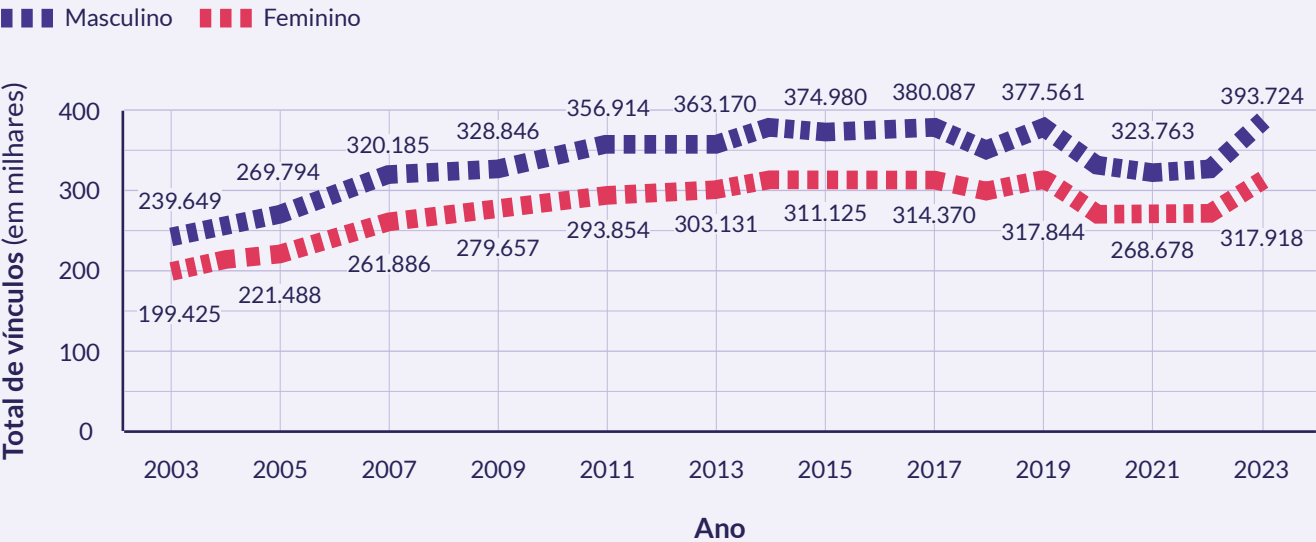
Ao longo da série histórica, na esfera federal, observa-se predominância masculina consistente, pois desde o início do período analisado, os homens representam mais de 60% dos vínculos. As mulheres, por sua vez, permanecem abaixo de 40% durante toda a série, sendo seu maior percentual feminino registrado em 2016, quando atingiu 36,6%. A partir desse ponto, não se verifica crescimento expressivo da participação feminina, uma vez que os percentuais se mantêm relativamente estáveis e sempre em patamar inferior a 40%. De forma geral, os dados indicam baixa variação e ausência de tendência de convergência entre os gêneros na esfera federal ao longo do período analisado.

Na pesquisa de Cardoso (2018) ela apresenta dois determinantes que contribuem para esse cenário no serviço público brasileiro. O primeiro destaque dela é o aspecto da mobilidade. Enquanto os empregos municipais e estaduais estão mais dispersos pelo território nacional, os empregos federais são geograficamente concentrados e aumenta a probabilidade de mudança de cidade ou estado para assumir postos de trabalho. Neste caso, soma-se às

duplas/triplas jornadas de trabalho o afastamento da família ou mesmo a baixa inclinação dos homens em acompanhar as esposas como pontos sensíveis que podem ser barreiras de entrada às mulheres.

A sub representação na esfera federal também pode ser explicada pela análise das ocupações. Os empregos federais são os mais bem remunerados e prestigiados, cujos concursos exigem uma longa dedicação, com carga intensa de estudo. O tempo para se preparar para uma prova dessas, como visto no tópico anterior, não é o mesmo para homens e mulheres.

**Gráfico 10:** Vínculos estatutários na esfera federal



Fonte: RAIS, 2005-2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Segundo a RAIS, embora haja crescimento no número de vínculos estatutários na esfera federal para ambos os gêneros ao longo do período, a sub-representação feminina prevalece. Em 2023, são 317.918 vínculos ocupados por pessoas do sexo feminino e 393.724 do sexo masculino.

Além disso, há duas informações relevantes a serem consideradas: a esfera federal concentra a menor parcela dos empregos na prestação de serviços sociais, como nas áreas de saúde, educação e assistência social. Contudo, embora haja menor oferta de postos nessas áreas, são justamente elas que concentram a maior presença feminina na burocracia federal. De acordo com o levantamento que fizemos em 2025, ainda há órgãos do executivo federal que contam com menos de 30% de presença feminina (República.org, 2025).

Entendemos essas circunstâncias como expressão da **segregação horizontal**, também conhecida como segregação ocupacional. Juntamente à segregação vertical já mencionada, foi apresentada por Catherine Hakim (1979) e é uma extensão das discussões sobre representação passiva.

Agora, além de analisar a burocracia pública como um todo (representação passiva) e os cargos de liderança (segregação vertical), o objetivo é compreender também em quais áreas do serviço público as mulheres estão mais presentes ou ausentes.

**Tabela 1:** Quantidade e porcentagem de vínculos por gênero e grupo ocupacional

| Grupo ocupacional                 | Feminino  | Masculino | Total de vínculos | % Feminino | % Masculino |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------------------|------------|-------------|
| Administrativo                    | 1.573.415 | 1.271.261 | 2.844.676         | 55,31%     | 44,69%      |
| Assistência e saúde               | 1.117.006 | 351.342   | 1.468.348         | 76,07%     | 23,93%      |
| Educação                          | 2.507.499 | 729.307   | 3.236.806         | 77,47%     | 22,53%      |
| Engenharia, tecnologia e controle | 10.930    | 37.362    | 48.292            | 22,63%     | 77,37%      |
| Justiça e segurança pública       | 223.605   | 933.680   | 1.157.285         | 19,32%     | 80,68%      |
| Outros                            | 755.515   | 811.888   | 1.567.403         | 48,20%     | 51,80%      |

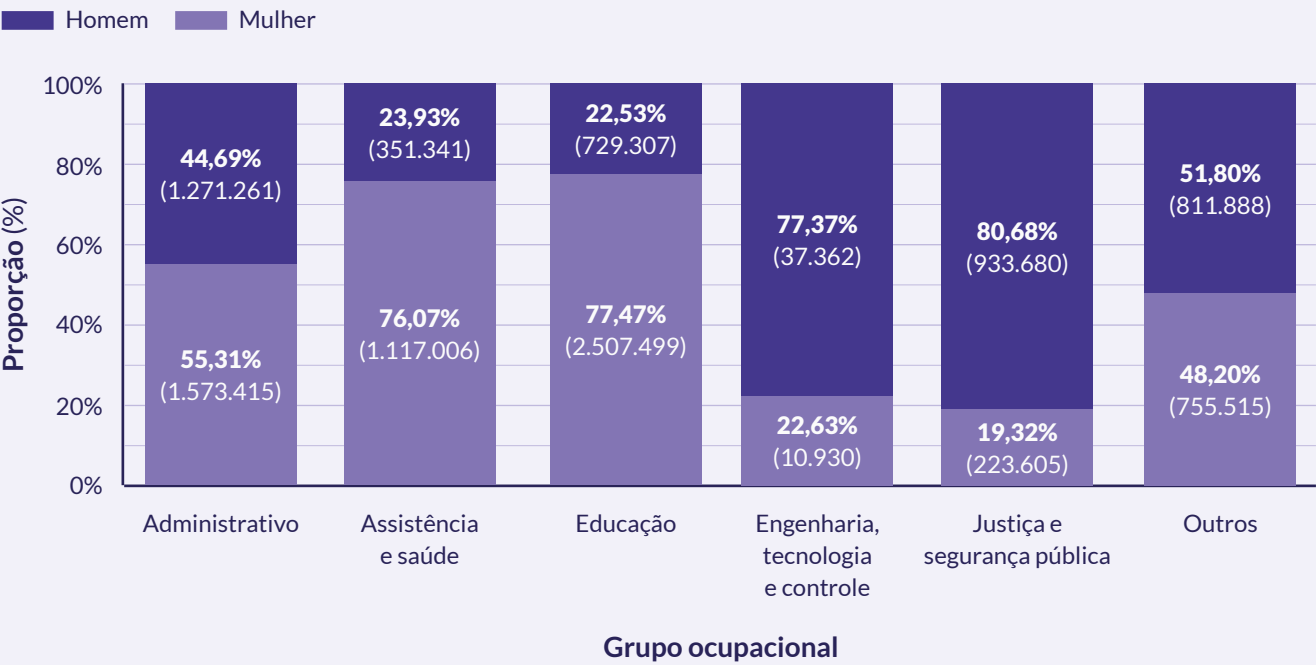
Fonte: RAIS 2023 e CBO 2002.

A tabela 1 evidencia como a distribuição de pessoas do sexo feminino e masculino difere significativamente entre diferentes áreas de atuação. Na educação, 77,47% dos vínculos são ocupados por mulheres (2.507.499), enquanto homens representam 22,53% (729.307). Em Assistência e saúde, a presença de mulheres também é expressiva, com 1.117.006 mulheres (76,07%) frente a 351.342 homens (23,93%). Dentro desse grupo, a ocupação de Técnico de Enfermagem se destaca como a que possui o maior número de vínculos, com 274.074 mulheres e 49.232 homens, totalizando 323.306 vínculos.

O grupo que concentra cargos da área administrativa apresenta distribuição mais equilibrada, com 55,31% de mulheres (1.573.415) e 44,69% de homens (1.271.261), indicando menor disparidade de gênero nesse conjunto de ocupações.

Para a tabela, foram consideradas as 100 ocupações com maior número de vínculos, segundo a RAIS 2023, com base na CBO. Essas ocupações foram posteriormente agrupadas em grandes áreas, conforme apresentado.

**Gráfico 11:** Quantidade e porcentagem de vínculos por gênero e grupo ocupacional



Fonte: RAIS 2023 e CBO 2002.

Conforme descrito na análise da tabela 1, o gráfico 11 reafirma que a distribuição de gênero varia significativamente entre os diferentes grupos ocupacionais. Na área Administrativa, os números mostram que há discreta predominância masculina. Já nos setores ligados ao cuidado e à formação, os percentuais nos grupos de Assistência e Saúde e Educação revelam um percentual expressivo de pessoas do sexo feminino.

No grupo de Engenharia, Tecnologia e Controle, os homens representam 77,37% dos vínculos, enquanto as mulheres correspondem a apenas 22,63%. Já em Justiça e Segurança Pública, a concentração masculina é ainda mais acentuada: 80,68% dos vínculos são ocupados por homens, e 19,32% por mulheres.

Com a distinção da Reforma Administrativa de 1967 sobre funções de direção e execução, Xavier (2018) argumenta que a segregação horizontal da administração pública federal não é apenas setorial, mas também por uma característica funcional. Os homens estão mais presentes nas etapas de formulação e elaboração das políticas públicas, enquanto as mulheres se concentram nas funções de implementação. Embora ambas as etapas sejam relevantes, a capacidade de decisão e de influência sobre o desenho das políticas públicas tende a se concentrar na fase de formulação, o que acaba restringindo a participação das mulheres.



## Titularidade das pastas

Esta divisão também pode ser observada quando fazemos um comparativo do gênero dos titulares das pastas municipais e estaduais das seguintes áreas: educação, habitação, política para mulheres, saúde, segurança pública e transporte. Optamos pela amostra dessas pastas por serem comuns aos entes, uma vez que se referem a direitos sociais básicos e constitucionalmente assegurados. A exceção é política para mulheres, cujo histórico é recente e ainda não se consolidou como um Mecanismo Institucional de Mulheres (MIM) na burocracia pública brasileira. Segundo Gonzalez (2018), tais mecanismos estão localizados dentro do aparato estatal e são voltados à elaboração e implementação de políticas públicas de enfrentamento à desigualdade de gênero.

Dito isso, realizamos o levantamento do gênero das pessoas titulares dessas pastas nos municípios e estados, com o objetivo de verificar a presença das mulheres em comparação à sua representação nos vínculos empregatícios em geral<sup>11</sup>. Os resultados indicam que, embora as mulheres estejam sobrerrepresentadas no serviço público municipal e estadual, esse padrão não se reproduz entre as titulares das pastas<sup>12</sup>.

Nos municípios, apenas as secretarias de Educação (69,7%) e Política para Mulheres (79,5%) e Saúde (56,5%) apresentam um percentual relevante de mulheres titulares das pastas. Na titularidade das pastas de Habitação (50,5%), Segurança Pública (11,7%) e Transporte (10,2%) as mulheres estão sub-representadas.

Nos estados, esse desequilíbrio entre representatividade e representatividade estratificada é mais expressivo. Apenas a secretaria de Política para Mulheres (88,5%) apresentou um percentual alto da presença

11. Em relação aos municípios, pontuamos que nossa análise não considera a desagregação por porte municipal. Para entender essa discussão, recomendamos a nota técnica do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2026) sobre feminicídios no Brasil, que constata a fragilidade da infraestrutura institucional quando comparados municípios de pequeno, médio e grande porte. Nesse contexto, observa-se que uma “racionalidade federativa fiscal”, decorrente de limitações orçamentárias e de capacidade administrativa, compromete a articulação de políticas públicas voltadas à proteção e à garantia de direitos das mulheres. Esse cenário também ajuda a explicar a menor proporção de municípios que contam com Secretarias de Políticas para as Mulheres.

12. Dados do [Estadic](#) e [Munic](#). É fundamental destacar que esses percentuais referem-se exclusivamente aos municípios que possuem estrutura formal da secretaria e que declararam a informação de gênero.

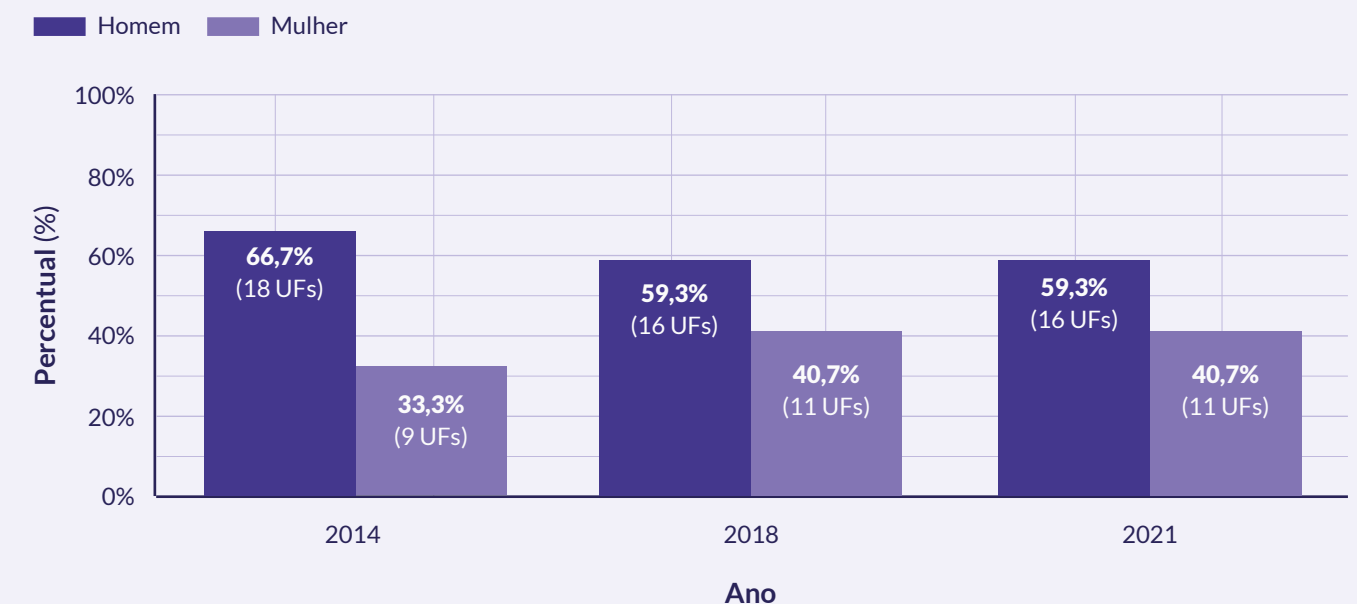
de mulheres gestoras da pasta. Em todas as outras mapeadas há sub-representação feminina: Educação (40,7%), Habitação (33,3%), Saúde (14,8%) e Transporte (4%). **Em Segurança Pública não foi encontrada nenhuma mulher titular de pasta nos governos estaduais.**

A seguir apresentamos os gráficos com o percentual de gestores por gênero nestas pastas e fazemos uma comparação entre os anos que essas informações estavam disponíveis na MUNIC (Pesquisa de Informações Básicas Municipais) e ESTADIC (Pesquisa de Informações Básicas Estaduais).

Na Educação, a predominância masculina na gestão da pasta à nível estadual é observada em todos os anos (gráfico 12). O percentual de pessoas titulares do sexo feminino passou de 33,3% (2014) para 40,7% (2018 e 2021), indicando leve aproximação. As pessoas do sexo masculino possuem percentual majoritário (cerca de 59% a 66%).

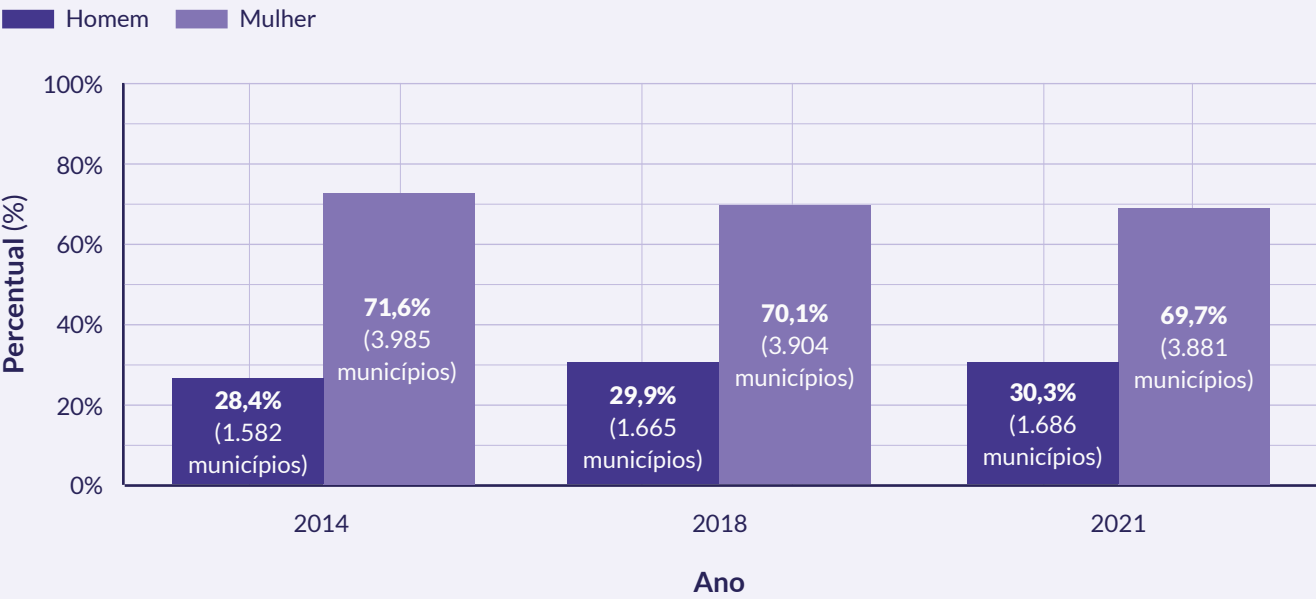
Já a nível municipal, essas proporções se invertem (gráfico 13). Mulheres são gestoras das pasta de educação na maioria dos municípios, com leve declínio de 2014 (71,6%) para 2021 (69,7%). Homens atingem a maior porcentagem na série apresentada em 2021, com 30,3%.

**Gráfico 12:** Quantidade e porcentagem de gestores por gênero na pasta estadual de Educação



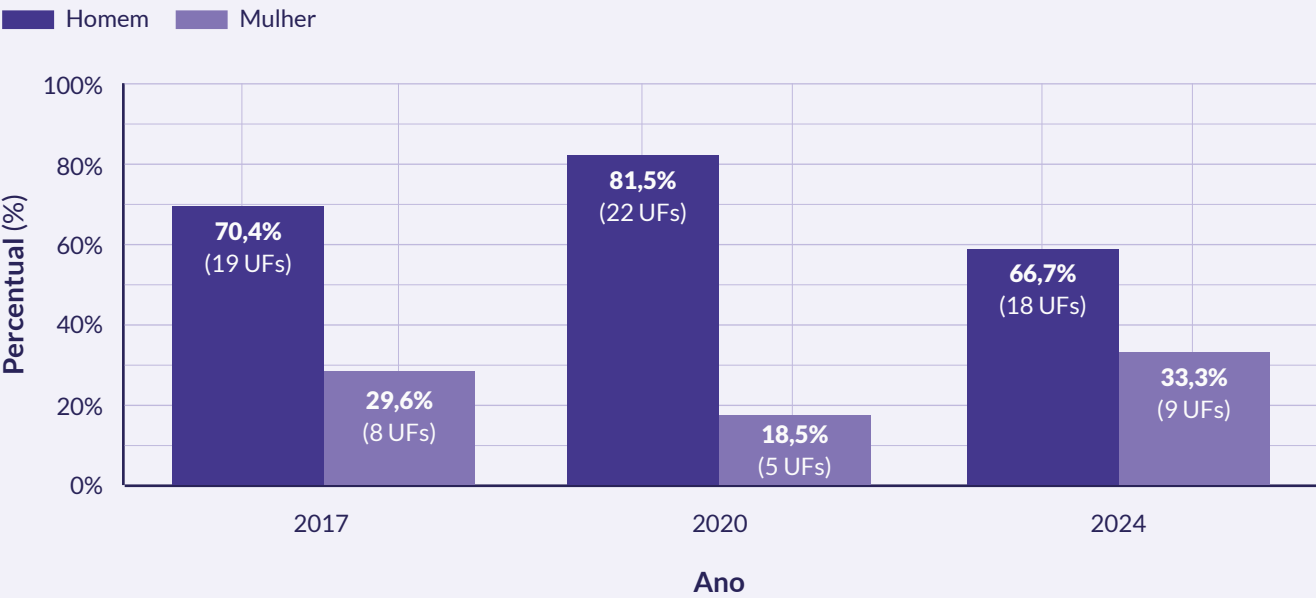
Fonte: ESTADIC, 2014, 2018 e 2021. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Gráfico 13: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de Educação



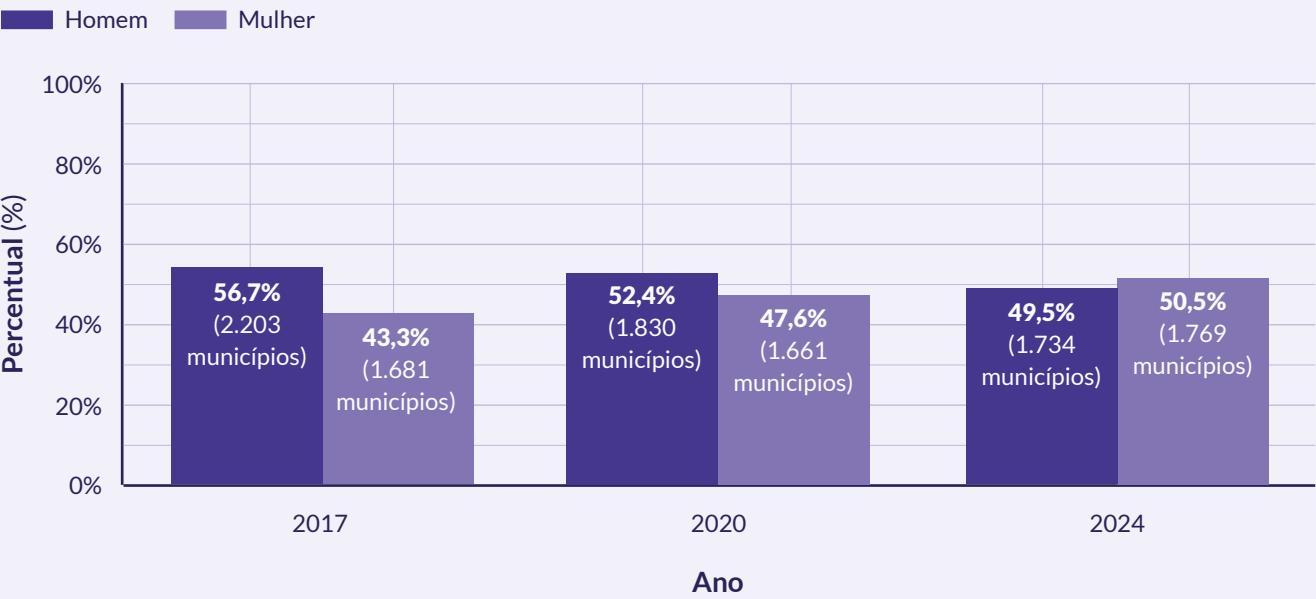
Fonte: MUNIC, 2014, 2018 e 2021. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Gráfico 14: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta estadual de Habitação



Fonte: ESTADIC, 2017, 2020 e 2024. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Gráfico 15: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de Habitação

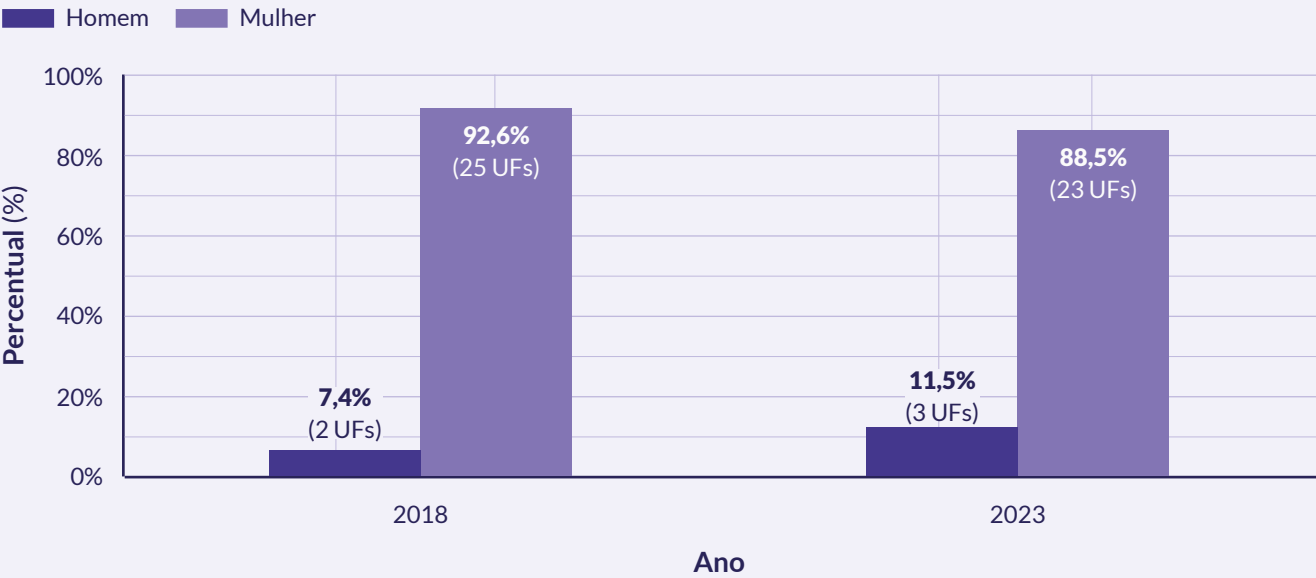


Fonte: MUNIC, 2017, 2020 e 2024. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Na pasta de Habitação, verifica-se predominância masculina consistente no nível estadual, enquanto no nível municipal a distribuição por gênero mostra-se menos discrepante, com percentuais femininos mais próximos dos masculinos. Nos estados, o percentual feminino variou de 29,6% (2017) para 18,5% (2020), alcançando 33,3% em 2024 (gráfico 14). Já nos municípios, observa-se redução progressiva da diferença entre os gêneros ao longo do período analisado (gráfico 15). Em 2017, os homens correspondiam a 56,7% dos gestores na pasta de Habitação, enquanto as mulheres representavam 43,3%. Em 2020, essa diferença diminuiu, com 52,4% masculino e 47,6% feminino. Em 2024, observa-se diferença percentual discreta, com leve maioria feminina, sendo 49,5% de homens e 50,5% de mulheres.

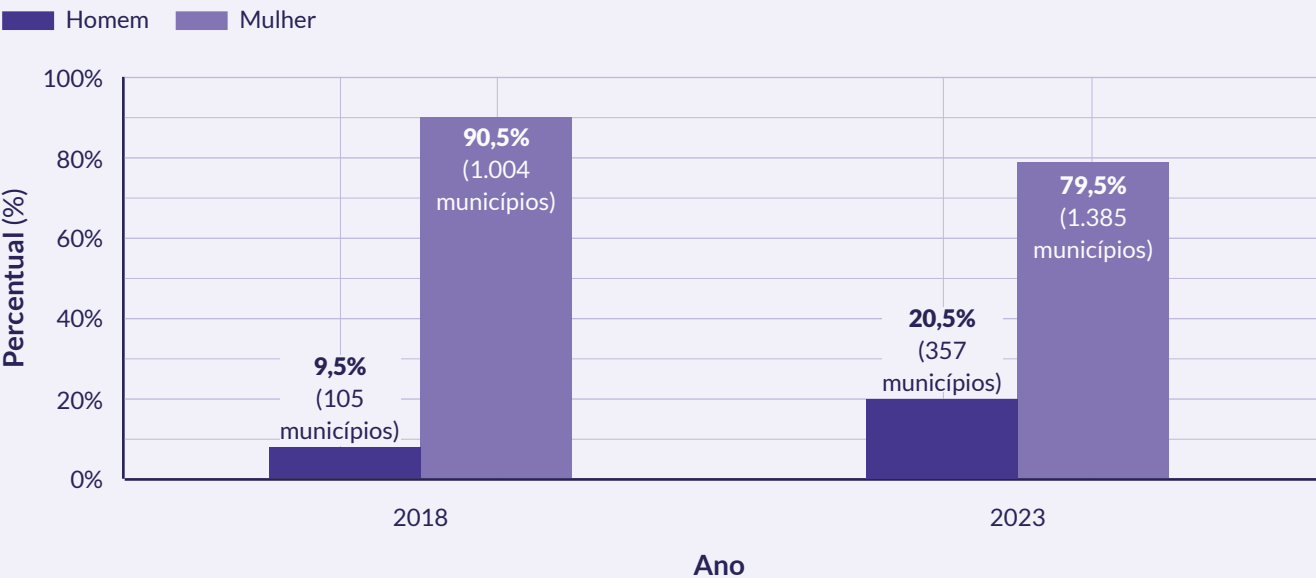
A pasta de Política para Mulheres apresenta padrão distinto das demais áreas analisadas, com ampla maioria feminina no nível estadual: 92,6% em 2018 e 88,5% em 2023 (gráficos 16 e 17). Trata-se da única área que registra percentual de mulheres superior a 80% na série histórica considerada. No nível municipal, embora também se observe maioria feminina, com ápice em 2018 (90,5%), há redução desse percentual em 2023, quando 79,5% da pasta é gerida por mulheres. Nesse contexto, nota-se presença masculina relevante: gestores do sexo masculino são responsáveis por 20,5% da pasta, o que corresponde a 357 municípios.

Gráfico 16: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta estadual de política para mulheres



Fonte: ESTADIC, 2018 e 2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Gráfico 17: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de política para mulheres

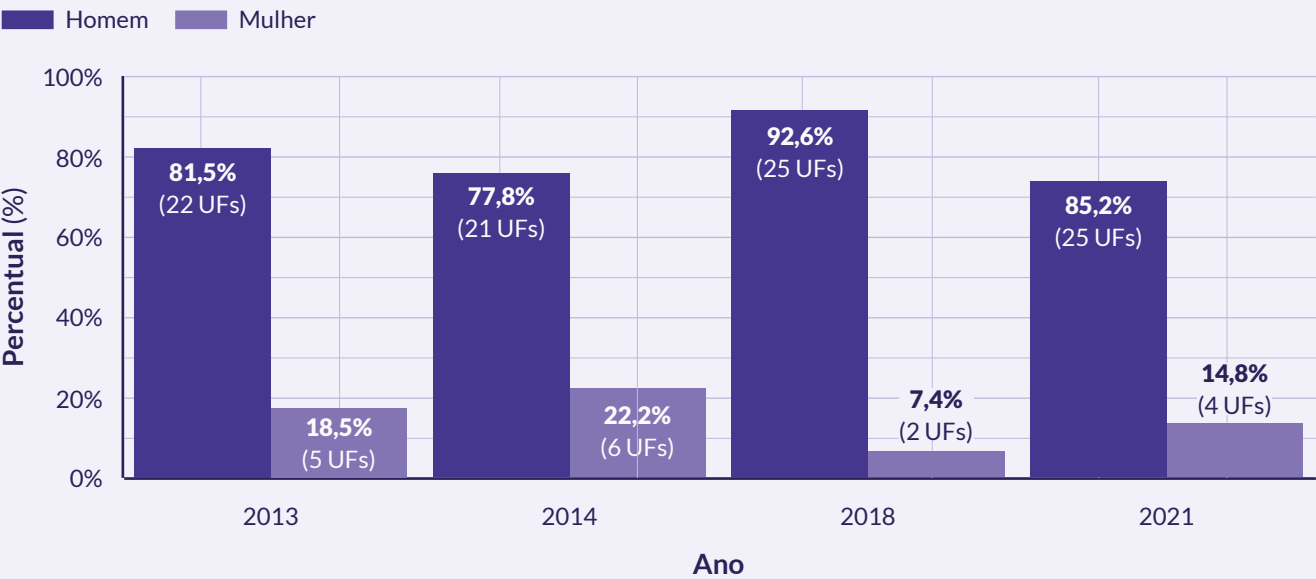


Fonte: MUNIC, 2018 e 2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Na pasta de Saúde, observa-se um padrão distinto entre estados e municípios (gráfico 18 e 19). No nível estadual, há predominância masculina consistente ao longo de todos os anos apresentados. Em 2013, os homens correspondiam a 81,5% dos gestores; em 2014, esse percentual caiu para 77,8%, registrando redução de 3,7 pontos percentuais. Já em 2018, o percentual alcança 92,6%; e, em 2021, registra 85,2%. Por sua vez, os percentuais femininos declinam de 22,2% (2014) para 7,4% (2018), com aumento em 2021 para 14,8%, evidenciando forte assimetria de gênero nessa esfera.

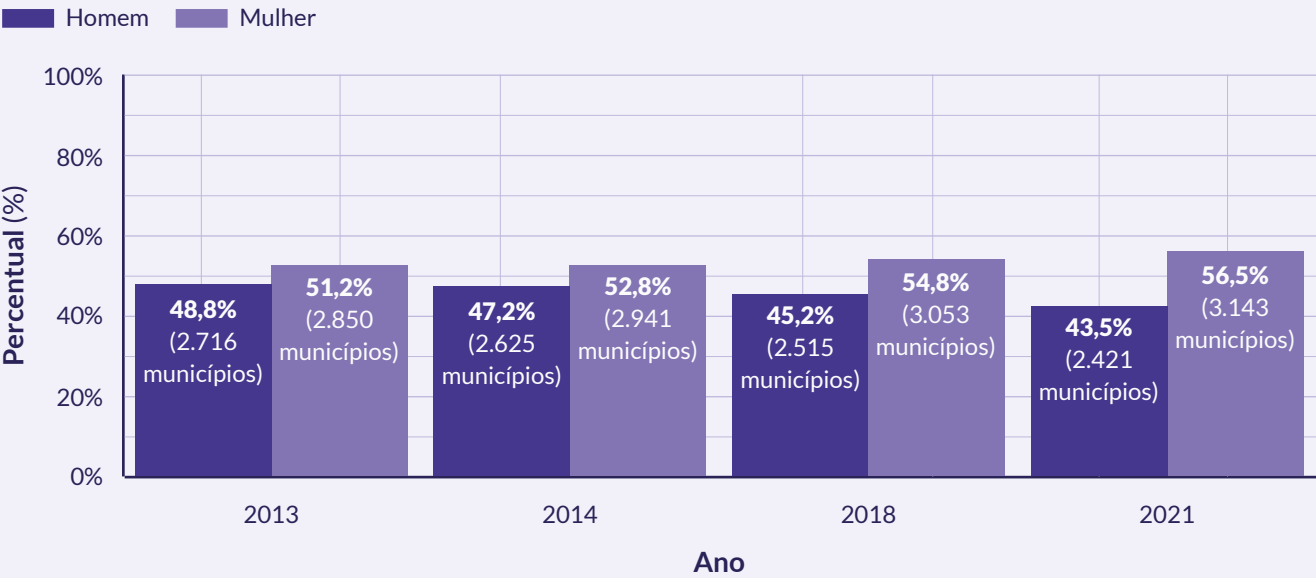
Já a nível municipal, em 2013, os homens representavam 48,8% e as mulheres 51,2%. A partir de 2014, observa-se ampliação gradual do percentual feminino: 52,8% (2014), 54,8% (2018) e 56,5% (2021). No mesmo período, o percentual masculino reduz-se progressivamente, atingindo 43,5% em 2021.

Gráfico 18: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta estadual de saúde



Fonte: ESTADIC, 2013, 2014, 2018 e 2021. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

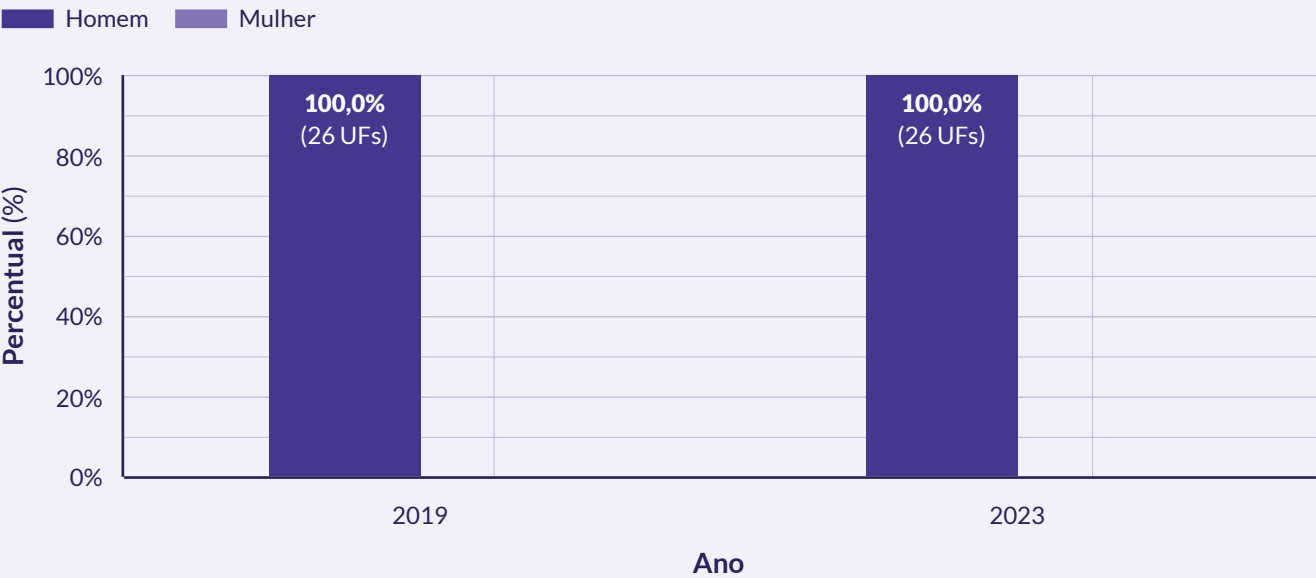
Gráfico 19: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de saúde



Fonte: MUNIC, 2013, 2014, 2018 e 2021. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

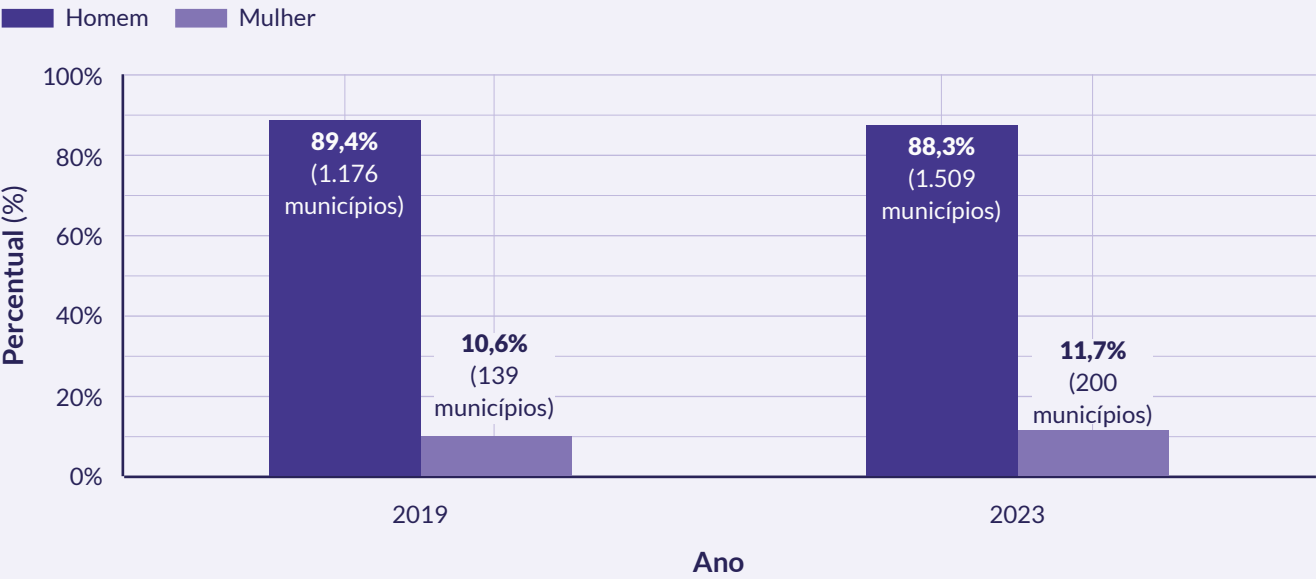
Na pasta de Segurança Pública, observa-se predominância masculina absoluta no nível estadual (gráfico 20). Em 2019 e 2023, 100% dos gestores com gênero informados na pesquisa eram do sexo masculino (26 UFs em 2019 e 25 UFs em 2023), não havendo registro de mulheres à frente da pasta nesses anos, o que evidencia exclusividade masculina na condução da área. No âmbito municipal, embora haja presença feminina, a discrepância entre os gêneros permanece elevada (gráfico 21). Em 2019, os homens correspondiam a 89,4% dos gestores (1.176 municípios), enquanto as mulheres representavam 10,6% (139 municípios). Em 2023, os percentuais foram de 88,3% (1.509 municípios) para homens e 11,7% (200 municípios) para mulheres.

Gráfico 20: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta estadual de segurança pública



Fonte: ESTADIC, 2019 e 2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

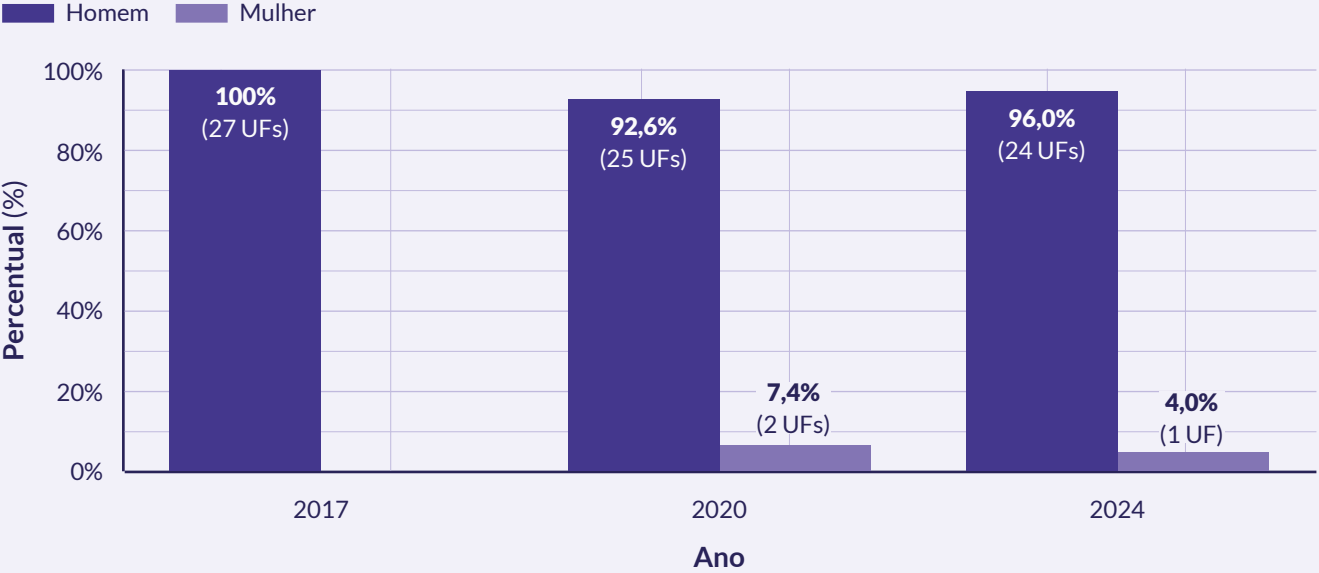
Gráfico 21: Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de segurança pública



Fonte: MUNIC, 2019 e 2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

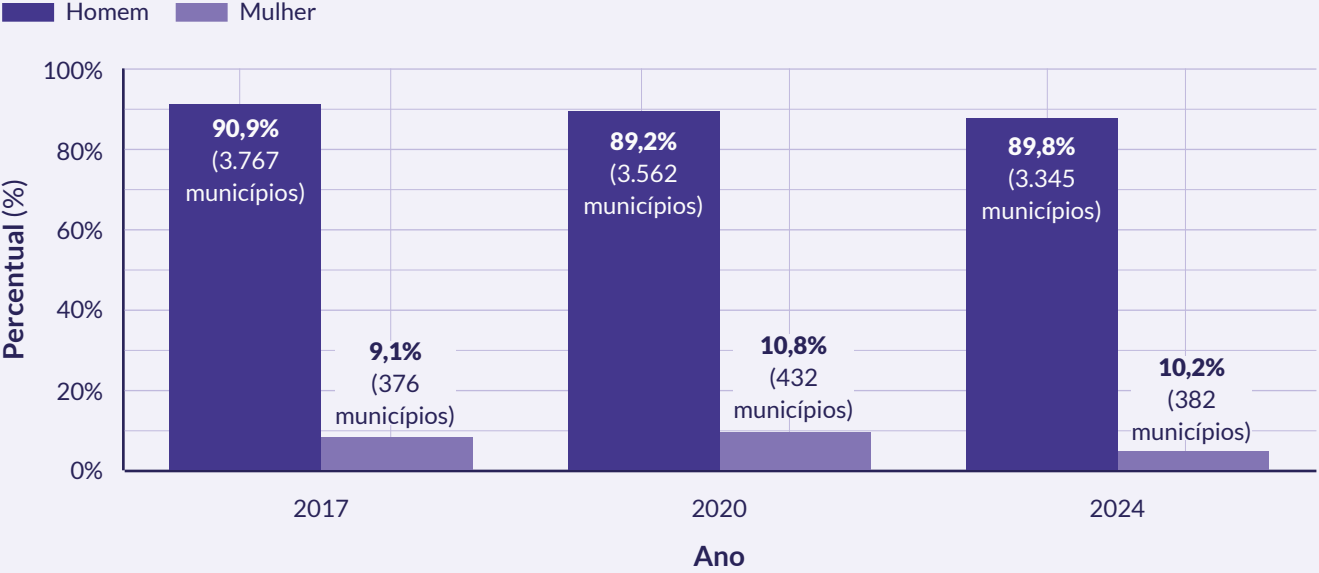
Na pasta de Transporte, observa-se predominância masculina absoluta a nível estadual (gráfico 22). Em 2017, todos os gestores com gênero informado eram do sexo masculino (100%, 27 UFs). Em 2020, o percentual feminino aparece, correspondendo a 7,4% dos gestores (2 UFs), enquanto os homens ainda representam 92,6% (25 UFs). Já em 2024, a proporção masculina permanece elevada (96%, 24 UFs) e a feminina reduz-se para 4% (1 UF).

**Gráfico 22:** Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta estadual transporte e mobilidade urbana



Fonte: ESTADIC, 2017, 2020 e 2024. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

**Gráfico 23:** Quantidade e percentual de gestores por gênero na pasta municipal de transporte e mobilidade urbana



Fonte: MUNIC, 2017, 2020 e 2024. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

No âmbito municipal, a discrepância permanece (gráfico 23). Em 2017, 90,9% dos municípios possuíam homens como gestores da pasta de transporte e mobilidade urbana, o que corresponde a 3.767 municípios, enquanto apenas 9,1% (376 municípios) eram liderados por mulheres.

Aqui percebemos uma convergência entre a segregação horizontal e vertical: em sua maioria, as mulheres estão sub-representadas como titulares de pastas, e as exceções existentes são as áreas de caráter social.

A desigual distribuição de gênero entre as esferas de governo, cargos de liderança e as áreas setoriais denota a segregação de mulheres das posições de decisão e prestígio que se manifesta no âmbito da administração pública brasileira.

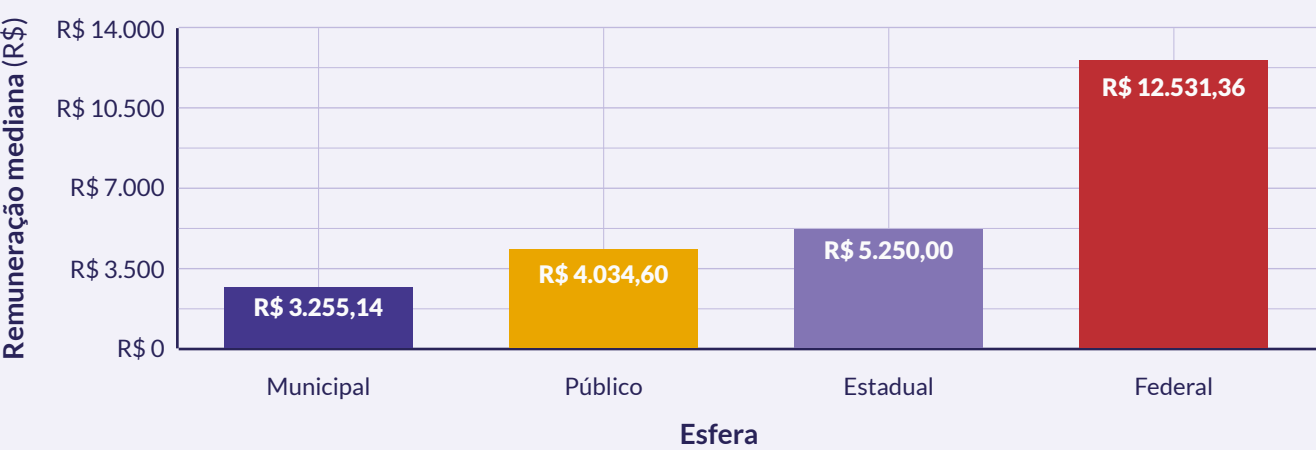


# Reflexo na remuneração

O reflexo das segregações que foram expostas acima são múltiplas.

O gráfico abaixo demonstra como o perfil de remuneração de servidores públicos é desigual entre as esferas:

Gráfico 24: Mediana da remuneração por esfera



Fonte: PNAD, 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

A divisão generificada do trabalho dentro do Estado brasileiro têm efeitos práticos na desigualdade salarial para homens e mulheres da administração pública. O gráfico acima nos revela duas informações relevantes: a mediana de remuneração salarial dos servidores federais é 74% superior à dos servidores municipais e 58% superior à dos servidores estaduais. Justamente as esferas onde concentra-se o maior percentual de mulheres são aquelas onde as remunerações são mais baixas.

Esse cenário é constante em diferentes séries históricas. Na comparação entre 1992 a 2008, Vaz (2010) atesta que a razão entre os rendimentos médios permaneceram baixos em todas as carreiras. A autora enfatiza que a desigualdade salarial pode ser explicada pela diferente valoração que é atribuída a cada área.

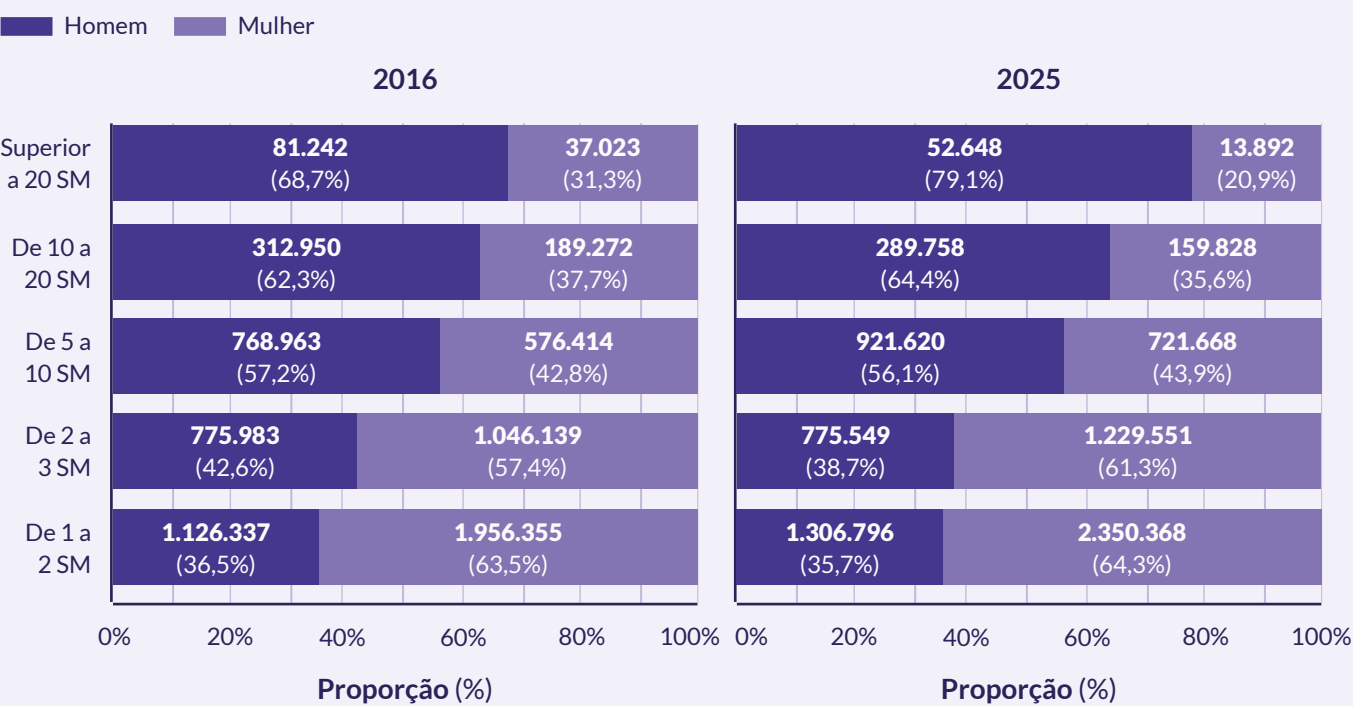
Ao sistematizar as carreiras com predominância feminina, Xavier (2016) analisa que dentro de suas tabelas remuneratórias não constavam cargos

remunerados por subsídios, que consistem em condições salariais diferenciadas concedidas a carreiras consideradas estratégicas para o Estado.

A ausência das “carreiras feminilizadas” desse grupo dito estratégico confirma a ordem social que estrutura a burocracia pública com bases na discriminação de gênero. O levantamento de Viana e Tokarski (2020) mostra que são os órgãos de maioria masculina que concentram as faixas salariais mais altas.

Observando dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2005), Vaz (2010) salienta que os servidores públicos federais ficaram quase 10 anos (1995-2005) sem reajustes gerais de salário. Os ganhos reais foram observados apenas em razão de negociações para gratificações em carreiras específicas, condicionadas ao desempenho institucional e individual dos servidores. Por conseguinte esse aumento não é distribuído uniformemente entre servidores e tende a premiar mais as carreiras de elite, dominada pelos homens e resvala diretamente na desigualdade salarial enfrentada pelas mulheres.

Gráfico 25: Faixa de remuneração por gênero



Fonte: PNADc, 2016 e 2025. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

Observando dados da PNADc, os percentuais femininos concentram-se nas faixas salariais mais baixas, enquanto os percentuais masculinos predominam nas faixas mais elevadas. De acordo com o gráfico 25, observa-se crescimento do percentual masculino entre 2016 e 2025 nas faixas superiores de remuneração. Na faixa de 10 a 20 salários mínimos, o percentual masculino passou de 62,3% para 64,4%. Já na faixa superior a 20 salários mínimos, o aumento foi mais acentuado, de 68,7% para 79,1% no período analisado.

As remunerações mais baixas poderiam, em princípio, ser explicadas pelo nível de escolaridade, uma vez que profissionais com menor qualificação tendem, de fato, a ter rendimentos inferiores aos mais escolarizados. No entanto, na mesma comparação entre pessoas de mesma escolaridade, a mediana da remuneração das mulheres é inferior à dos homens (IPEA, 2019).

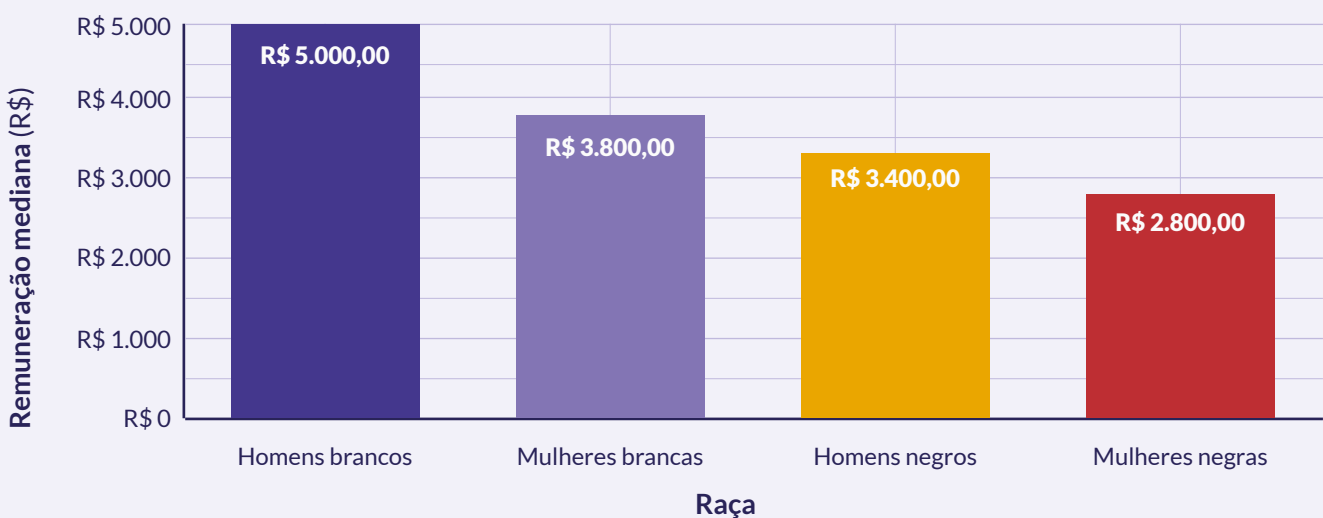
Em uma comparação entre o setor público e privado, Passos e Machado (2022) utilizaram uma metodologia de cálculo para decompor os salários de homens e mulheres com dados da PNAD de 2015. Nessa decomposição, é possível captar tanto o efeito da composição quanto o da estrutura salarial. Busca-se identificar em que medida as características individuais influenciam na composição dos salários, bem como verificar se o impacto estrutural dessas características difere entre os grupos analisados. Com esse método, é possível, por exemplo, avaliar o papel da escolaridade na composição salarial e, além disso, examinar se seu efeito varia entre os gêneros.

Os resultados do efeito composição apontaram que se as mulheres tivessem características similares aos homens, a diferença salarial seria reduzida. Isso corrobora os postulados de que as estruturas organizacionais tendem a premiar comportamentos associados ao masculino, moldados por uma ordem cultural e social. Entre eles, destacamos a valorização de oportunidades que pressupõem maior disponibilidade de tempo, como a realização de horas extras e possibilidade de viagens.

Por outro lado, os resultados sugerem que o efeito da discriminação de gênero parecer ser maior no setor privado, o que indica maior isonomia do setor público e mecanismos de promoção da igualdade.

A análise da mediana salarial também nos revela que a remuneração também difere na comparação entre mulheres e pessoas negras:

Gráfico 26: Remuneração mediana por gênero e raça



Fonte: RAIS, 2023. [Clique aqui para acessar no República em dados.](#)

O gráfico 26 mostra que, em 2025, a maior remuneração mediana no serviço público é registrada entre os homens brancos. Em contrapartida, as mulheres negras apresentam a menor, sendo R\$2.800,00. As mulheres brancas e o homens negros ocupam posições intermediárias obtendo, respectivamente, R\$ 3.800,00 e 3.400,00.

Ao tratar da desigualdade sob a penalidade da cor, Passos e Wajnmann (2021) analisam o efeito da composição e das estruturas que contribuíram para a diferença salarial entre mulheres brancas e negras.

Como as autoras utilizam dados da PNAD de 2017 para analisar o mercado de trabalho em geral, destacamos apenas alguns pontos que sinalizam uma convergência para o debate que propomos neste trabalho. Os resultados indicam que o setor de atividade econômica é um fator relevante, uma vez que mulheres negras estão sub-representadas em setores mais bem remunerados. Isto sinaliza como a segregação horizontal é ainda mais sensível para mulheres negras que estão mais concentradas em carreiras menos valorizadas.

Entretanto, ainda que para os estratos mais baixos as características observáveis sejam as mais decisivas para gerar a desigualdade, o efeito da estrutura para mulheres negras serem mal remuneradas é mais elevado. Por conseguinte, existe uma dupla segregação: quando situadas em áreas menos remuneradas, isso pode ser explicado pela falta de oportunidade. No entanto, mesmo quando bem remuneradas em carreiras de prestígio, são penalizadas por características estruturais, como a discriminação racial.

Gráfico 27: Faixa de remuneração por gênero e raça



Fonte: PNADc, 2016 e 2025. [Clique aqui para acessar no Repùblica em dados.](#)

**Nota:** Os percentuais referem-se à distribuição por gênero e raça dentro de cada faixa remuneratória. Foram consideradas apenas ‘Branca’ e ‘Negra’, a categoria “Outra raça/cor” foi excluída por apresentar valores nulos em algumas faixas, de modo que os percentuais não totalizam necessariamente 100%.

A mistura dos fatores deriva da segregação vertical, o teto de concreto, que determinam a lenta progressão de carreira e salarial para mulheres negras.

As desigualdades de gênero e raça comprometem a ideia de um serviço público isonômico, com oportunidades igualitárias para todas as pessoas. De forma sistemática, as mulheres, e mais significativamente as mulheres negras, estão concentradas em ocupações de menor remuneração. É importante qualificar que nas faixas salariais mais elevadas, a desvantagem na remuneração se torna ainda mais evidente quando comparada à dos homens brancos, mais numerosos nesses extratos e mais bem remunerados.

Iniciamos este trabalho a partir do seguinte questionamento: “**onde estão as mulheres no serviço público?**”. Nossa intenção era partir da discussão da representação das mulheres na administração pública brasileira para então qualificar e verificar a presença deste grupo nos espaços de produção de políticas públicas e nos de tomada de decisão. Os dados revelaram que estão alocadas em carreiras menos prestigiadas, com menor discricionariedade e poder de decisão, além de pior remuneradas. Isso indica que à despeito dos ideais weberianos de um funcionalismo público imparcial e objetivo, o gênero ainda é uma característica que pré-define as possibilidades das mulheres estarem representadas no setor público.

No próximo tópico traremos algumas sugestões para melhoria nos mecanismos de inclusão de mulheres no serviço público brasileiro. Entendemos que seria um acréscimo às capacidades do Estado na promoção da equidade e do desenvolvimento socioeconômico no país.



## Recomendações

Traremos aqui sugestões para aprimoramento da burocracia representativa na administração pública brasileira. Essas recomendações fazem parte do Panorama de Gestão de Pessoas (PGP), que tem como objetivo principal fortalecer políticas de gestão estratégica de pessoas nos entes brasileiros. Conforme o argumento que desenvolvemos neste trabalho, a burocracia representativa é indispensável para o fortalecimento das capacidades do Estado brasileiro.

As recomendações que estão na tabela abaixo fazem parte dessas premissas e refletem o ideal das políticas de gestão de pessoas, sensíveis a médio prazo e tecnicamente viáveis de acordo com a realidade dos órgãos públicos.

Nosso objetivo é que o debate sobre burocracia representativa possa ser um instrumento de políticas estratégias de gestão de pessoas. Incluir a dimensão da representatividade nas administrações públicas é uma oportunidade de corrigir desigualdades, promover a equidade e direitos de grupos sociais historicamente discriminados.



### Dimensão: Seleção e ingresso

#### Atributo:

Criar protocolo de atração e retenção durante o processo seletivo de grupos sociodemográficos subrepresentados (mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e/ou indígenas) para o setor público para carreiras de fiscalização, finanças, controle e gestão pública.

#### Por que importa?

Consideramos que o primeiro passo para aumentar a participação de mulheres no serviço público é desenvolver e institucionalizar protocolos de atração e retenção de grupos sociodemográficos sub-representados, especialmente em carreiras estratégicas e com menor diversidade, incorporando estratégias de comunicação direcionada, parcerias institucionais e abordagens baseadas em evidências.



### Dimensão: Seleção e ingresso

#### Atributo:

Armazenar centralmente dados sobre o perfil dos inscritos (gênero/raça/idade/formação/etc.).

#### Por que importa?

Possibilita um monitoramento interno por edital/cargo ou carreira de dados sobre a quantidade e perfil de inscritos (gênero/raça/idade/formação), além dos dados sobre gestão do processo.



### Dimensão: Seleção e ingresso

#### Atributo:

Criar legislação de cotas de gênero que se apliquem a, pelo menos, carreiras de fiscalização, finanças, controle e gestão pública.

#### Por que importa?

Dados do Atlas do Estado Brasileiro de 2020 mostram que mulheres representam apenas cerca de 40% de algumas carreiras de elite do funcionalismo público federal: Advogado da União, Procurador Federal, Auditor Federal do Trabalho e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Entendemos que há um ambiente jurídico favorável à criação de lei de cotas de gênero e os estados da federação brasileira possuem autonomia para criar lei que preveja cotas para mulheres em concursos públicos, sob a justificativa de diminuir as desigualdades existentes entre estes dois gêneros.



### Dimensão: Carreiras

#### Atributo:

Criar normativa de reserva de cargos em comissão e funções de liderança para mulheres.

#### Por que importa?

Possibilita a inclusão de mulheres em cargos em comissão e funções de liderança e indica valorização à contribuição na formulação de políticas públicas para a sociedade brasileira.



#### Dimensão: **Gestão do desempenho**

##### **Atributo:**

Criar regras da política de desempenho que compreenda que os profissionais avaliadores de competências recebam treinamentos sobre discriminações de gênero, raça e geracional. Estes treinamentos devem ser obrigatórios para (no mínimo) lideranças e deve haver monitoramento da sua execução.

##### **Por que importa?**

Existe um conjunto de evidências na literatura acadêmica mostrando como o preconceito de gênero gera avaliações discrepantes. As interpretações, observações e avaliações da performance dos liderados são sutilmente moldadas por valores culturais associados a gênero.



#### Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

##### **Atributo:**

A regulamentação de licenças parentais é adequada.

##### **Por que importa?**

Consideramos que a diferença das licenças entre homens e mulheres, possuem pressupostos sobre o papel social da mulher nos cuidados com os filhos. Esses pressupostos reforçados pela legislação vigente colocam sobre a mulher a responsabilidade integral do cuidado, o que gera efeitos na vida profissional da mulher e aprofunda as desigualdades de gênero.



#### Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

##### **Atributo:**

O órgão central estabelece protocolo de atuação diante de denúncias de assédio aplicadas em todos os órgãos.

##### **Por que importa?**

Os protocolos de orientação às vítimas e os procedimentos para que um gestor possa dar encaminhamentos em caso de suspeita devem ser transparentes e eficientes. A inexistência de normas e protocolos podem expor a vítima a mais tempo de violência.



#### Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

##### **Atributo:**

O assédio sexual/moral possui um conceito legal que facilita a tipificação.

##### **Por que importa?**

Grande parte das legislações dos estados brasileiros não traz a conceituação do assédio moral e sexual, o que pode dificultar a instauração de um processo administrativo disciplinar ou algum instrumento punitivo.



#### Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

##### **Atributo:**

O assédio sexual/moral é previsto como infração disciplinar.

##### **Por que importa?**

Grande parte das legislações dos estados brasileiros não possuem previsão legislativa em estatuto de servidor ou em lei esparsa que proíba o assédio. Essa regulamentação é fundamental para trazer agilidade ao processo de correção e da caracterização do assédio após a denúncia.



#### Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

##### **Atributo:**

Publicar de forma centralizada dados de processos de correção relacionados ao assédio, classificados por (1) tipo de assédio; (2) gênero; e (3) raça.

##### **Por que importa?**

É fundamental a divulgação desses instrumentos de proteção e a realização de diagnósticos que calculam os riscos da existência de uma prática de assédio de acordo com o setor, órgão ou cargo, para promover políticas de prevenção e uma formação mais direcionada.



Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

**Atributo:**

Publicar de forma centralizada dados públicos de denúncia de assédio, e classificados por (1) tipo de assédio; (2) gênero (3); e raça.

**Por que importa?**

É fundamental a divulgação desses instrumentos de proteção e a realização de diagnósticos que calculam os riscos da existência de uma prática de assédio de acordo com o setor, órgão ou cargo, para promover políticas de prevenção e uma formação mais direcionada.



Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

**Atributo:**

O estado conta com um órgão específico responsável pela coordenação da política de correição.

**Por que importa?**

Consideramos importante que haja um órgão específico responsável pela coordenação da política de correição e que haja protocolos e canais específicos de recebimento de denúncias de assédio em todos os órgãos, além de protocolo específico de proteção ao denunciante e às vítimas de assédio.



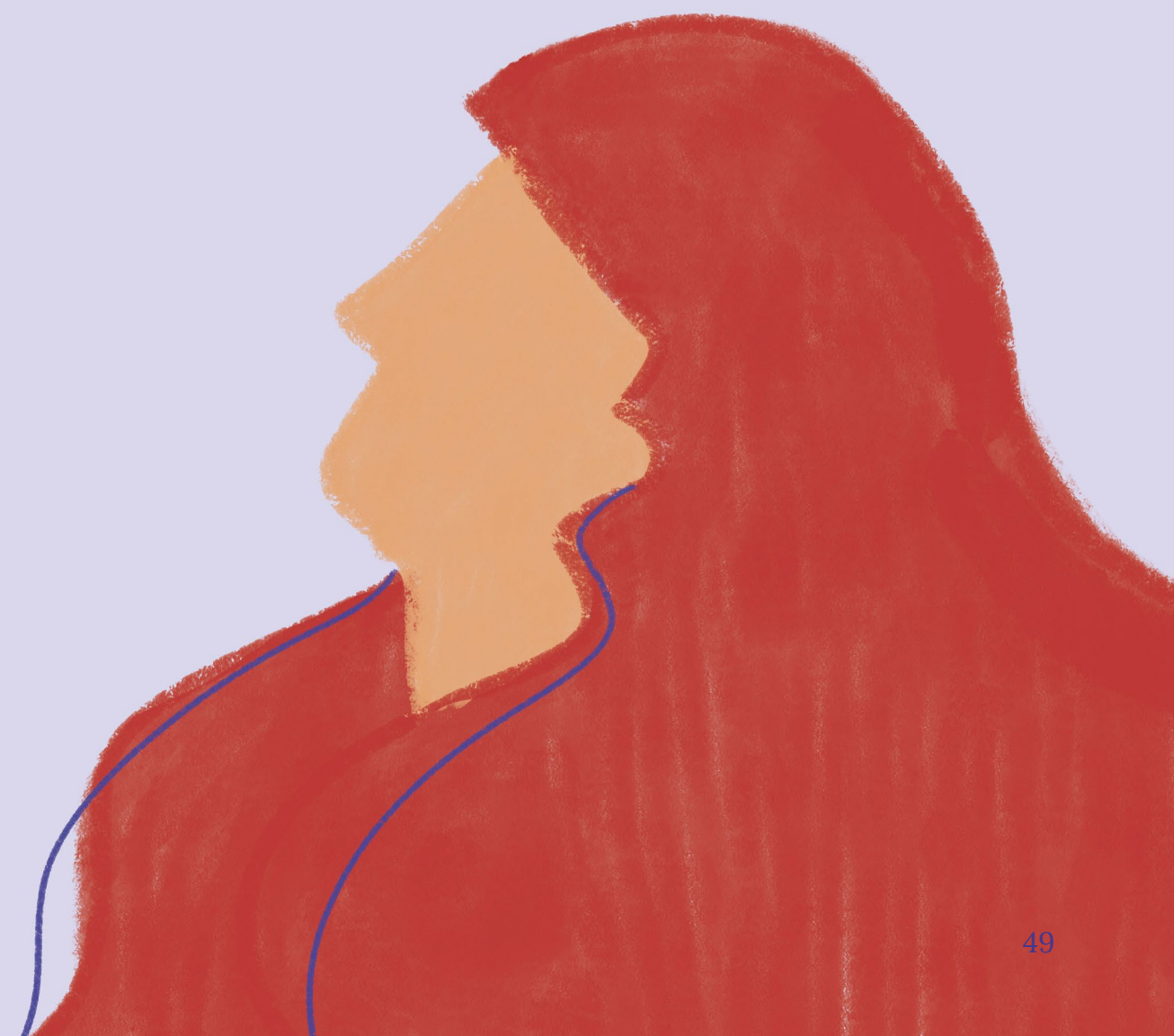
Dimensão: **Qualidade de vida no trabalho**

**Atributo:**

O órgão central oferece treinamentos de combate ao assédio que são obrigatórios para (no mínimo) lideranças e há monitoramento da sua execução.

**Por que importa?**

Consideramos importante que haja uma diretriz que torne obrigatória a realização de treinamentos específicos sobre assédio, incluindo tanto o moral quanto o sexual para todos os ocupantes de cargos de liderança. Este normativo deve estabelecer a obrigatoriedade de participação de lideranças em cursos de capacitação sobre assédio moral e sexual, com uma carga horária mínima, e incluir essa exigência nos planos de desenvolvimento individual (PDI) das lideranças.



## Referências

BARONE, Ca. Some Things Never Change: Gender Segregation in Higher Education across Eight Nations and Three Decades. *Sociology of Education*, 84, 2: 157-176, 2011

CARDOSO, S. A. A. A representação feminina na administração pública brasileira: um olhar sob a ótica da teoria da burocracia representativa. 2018. 129 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Brasília, 2018.

CARVALHAES, F., & RIBEIRO, C. A. C. Estratificação horizontal da educação superior no Brasil: desigualdades de classe, gênero e raça em um contexto de expansão educacional. *Tempo Social*, 31(1), 195-233, 2019. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2019.135035>

DOLAN, J.; ROSENBLOOM, D. H. (eds.). *Representative Bureaucracy: classic readings and continuing controversies*. New York: Routledge, 2015.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 45(3), p. 813-836, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7016>.

FERREIRA, Gianmarco Loures. A promoção da (des)igualdade racial no serviço público: burocracia, ativismo e as ações afirmativas no Instituto Rio Branco. 2022. 333 f., il. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

GOMIDE, A. A.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. A. Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (org.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Brasília: Ipea; Enap, 2018.

GONZALEZ, Débora de Fina. Os Mecanismos Institucionais de Políticas para as Mulheres: Caminhos Controversos da Institucionalização. In: MATOS, Marlise; ALVAREZ, Sonia F. (Org.). *Quem São as Mulheres das Políticas para as Mulheres no Brasil: O Feminismo Estatal Participativo Brasileiro*. Vol. 1. Porto Alegre/RS: Zouk, 2018, pp. 57-86.

GREENE, V.; SELDEN, S. C.; BREWER, G. Measuring power and presence: bureaucratic representation in the American states. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), p. 379-402, 2001.

GROENEVELD, S.; VAN DE WALLE, S. A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 2, p. 239-258, 2015.

HAICAULT, Monique. La gestion ordinaire de la vie à deux. *Sociologie du Travail*, Paris, n. 3, p. 268-277, 1984.

HAKIM, Catherine. *Occupational Segregation: A Comparative Study of the Degree and Pattern of the Differentiation between Men and Women's Work in Britain, the United States, and other countries*. London: HMSO, 1979.

Hong, Sounman. Representative bureaucracy, organizational integrity, and citizen coproduction: Does an increase in police ethnic representative ness reduce crime? *Journal of Policy Analysis and Management* 35:11-33, 2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Quantidade de homens e mulheres*. Educa IBGE, 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 19 mar. 2026.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Atlas do Estado Brasileiro*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/198>. Acesso em: 26 mar. 2026.

KINGSLEY, J. D. *Representative Bureaucracy: an interpretation of the British civil service*. Yellow Springs: Antioch Press, 1944.

KEISER, L.; GRISSOM, J. A; NICHOLSON-CROTTY, J. Does my boss's gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22:649-73, 2012

KRISLOV, Samuel. *Representative Bureaucracy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1974.

KRISLOV, Samuel; ROSENBLOOM, David H. *Representative Bureaucracy and the American Political System*. New York: Praeger, 1981.

LIPSKY, Michael. *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. Tradução de Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Enap, 2019.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (org.). Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. p. 387-402.

MCCAMY, J. L. Science and public administration. University of Alabama Press, 1960.

MEIER, K. J.; WRINKLE, R. D.; POLINARD, J.L. Representative Bureaucracy and Distributional Equity: Addressing the Hard Question. *The Journal of Politics*, V. 61, N° 4, November, 1999.

MELO, H. P. de; CASTILHO, M. Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz? *Revista de Economia Contemporânea*, 13(1), p. 135-158, 2009.

MOSHER, F. C. Democracy and the public service. New York: Oxford University Press, 1968.

NEWMAN, M. A. Gender and Lowi's thesis: implications for career advancement. *Public Administration Review*, v. 54, p. 277-284, 1994.

NEWMAN, M. A.; JACKSON, R. A.; BAKER, D. D. Sexual harassment in the federal workplace. *Public Administration Review*, 63(4), p. 472-483, 2003.

PASSOS, L.; MACHADO, D. C. Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 26, p. 1-29, 2022.

PASSOS, L.; WAJNMAN, S. Diferença salarial entre as mulheres: a penalidade da cor. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 12., 2021, Florianópolis. Anais eletrônicos do Seminário Internacional Fazendo Gênero 12. Florianópolis: Instituto de Estudos de Gênero/UFSC, 2021.

PINHEIRO, Luana. 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: LOPEZ, Felix G.; CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Brasília: Ipea, 2023.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), p. 121-143, 2016.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Nota técnica: Dia da Mulher 2026*. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2026. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2026/03/nota-tecnica-dia-mulher-2026.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

ROCHA, Rene R.; HAWES, Daniel P. Racial diversity, representative bureaucracy, and equity in multiracial school districts. *Social Science Quarterly* 90:326-44, 2009.

SALTZSTEIN, Grace Hall. Representative bureaucracy and bureaucratic responsibility. *Administration and Society*, v. 10, p. 465-475, 1979.

SKOCPOL, T. Bringing the state back in: strategies of analysis in current research. In: EVANS, P.; RUESCHEMEYER, D.; SKOCPOL, T. Bringing the state back in. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. p. 3-43.

VAZ, D. V. Diferenças salariais entre os gêneros no setor público: evolução e principais determinantes. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 2010.

XAVIER, Elaine de Melo. A inserção das mulheres nas carreiras da gestão governamental: divisão sexual do trabalho e análise da política social-trabalho. 2018. 159 f. Dissertação (Mestrado em Política Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.



