



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE e GESTÃO

DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA - ECO

Programa de Pós-graduação em Economia

Curso de Mestrado em Gestão Econômica de Inovação

CINTHIA NUNES MENDES DE SOUSA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS SECRETARIAS DE ESTADO
BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM REGIONAL E
PARTIDÁRIA DAS AUTORIDADES MÁXIMAS**

Brasília – DF

2026

CINTHIA NUNES MENDES DE SOUSA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS SECRETARIAS DE ESTADO
BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM REGIONAL E
PARTIDÁRIA DAS AUTORIDADES MÁXIMAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Economia como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em Economia.

Professor Orientador: Doutor Antônio Júnior

Brasília – DF

2026

Sousa, Cinthia Nunes Mendes de.

Equidade de Gênero nas Secretarias de Estado Brasileiras: uma abordagem regional e partidária das autoridades máximas / Cinthia Nunes Mendes de Sousa. – Brasília, 2026.

xxx f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, Departamento de Economia, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Júnior, Departamento de Economia.

CINTHIA NUNES MENDES DE SOUSA

**EQUIDADE DE GÊNERO NAS SECRETARIAS DE ESTADO
BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM REGIONAL E
PARTIDÁRIA DAS AUTORIDADES MÁXIMAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado em Economia da Universidade de Brasília da aluna

Cinthia Nunes Mendes de Sousa

Doutor, Antônio Nascimento Júnior
Professor-Orientador

Dr. Roberto de Góes Ellery Junior
Membro Interno

Dr. Luiz Guilherme de Oliveira
Membro Interno

Brasília, 19 de março de 2026.

À minha mãe, marido, irmãos e ao meu pai, pela dedicação, apoio, carinho e por sempre orientarem pela busca da minha formação.

Aos meus filhos Cauã Nunes e Pedro Casimiro, por serem minha eterna fonte de inspiração e compartilharem comigo dessa grande conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

Ao Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, pela sua orientação, pelo saber que me foi transmitido, fundamentais para conclusão desta dissertação.

À minha família, meus filhos, minha mãe, meu pai e em especial ao meu marido, com quem compartilho uma relação pautada na divisão equilibrada de responsabilidades, com a família e carreira. Essa vivência foi uma das inspirações para o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus irmãos, em especial à minha irmã Giselle Nunes, por dividir comigo o entusiasmo e interesse em cada detalhe dessa pesquisa. É impossível mensurar o quão fundamental foi seu apoio e o quanto sou grata por tudo que me proporciona nessa vida.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília, em especial, ao Professor Roberto Ellery, pelos valorosos ensinamentos transmitidos.

Aos meus amigos e afilhada do coração, Marcelo Borba, Fernanda Tavares Linhares Alvarenga e Anna Carolina Montenegro Nunes, por serem os grandes responsáveis que me incentivaram a enfrentar essa empreitada e pelo apoio que sempre ofereceram durante o transcurso dela.

A todas grandes líderes, com quem tive o privilégio de trabalhar, que passaram pela minha trajetória profissional e me ensinaram as melhores formas de lidar com diferentes desafios, sem dúvida, foram uma fonte de inspiração.

A todos os meus colegas de trabalho, tanto da Vice-Governadoria do Distrito Federal quanto da Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Distrito Federal, pela torcida e encorajamento que me transmitiram.

A todas aquelas pessoas consideradas muito especiais para mim, pelo estímulo e conselhos que me foram dados durante essa caminhada.

A busca das mulheres por carreira e família não é apenas uma história. É uma jornada em curso. Ainda não chegamos à linha de chegada.

(Cláudia Goldin)

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar a equidade de gênero das autoridades máximas das Secretarias de Estado brasileiras, considerando as diferentes regiões do país e a orientação partidária dos governadores estaduais, bem como verificar possíveis desigualdades de remuneração. A pesquisa discute as barreiras enfrentadas pelas mulheres na inserção no mercado de trabalho e na economia brasileira, resgatando suas conquistas históricas e culturais, os dilemas entre carreira e vida familiar e a luta pelo exercício da cidadania plena a partir da ótica feminina. Ademais, analisa a participação das mulheres na política e sua ocupação em cargos de Secretárias de Estado, tanto em unidades federativas governadas por mulheres quanto naquelas governadas por homens. Para tanto, foi adotada uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, com base em análise de dados e revisão teórica e bibliográfica sobre temas como mulheres, equidade de gênero, preconceitos e estereótipos e políticas públicas. Os resultados indicam que os homens ainda recebem remunerações superiores às das mulheres e que, no contexto das Secretarias de Estado, as mulheres permanecem sub-representadas, mesmo em estados governados por mulheres. Também se observou diferença significativa quando considerada a orientação partidária dos governos. Conclui-se, portanto, que, apesar de as mulheres apresentarem, em média, maior nível de qualificação que os homens, o país ainda não atingiu o objetivo proposto no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da Agenda 2030 (ONU, 2015), que visa “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Persistem desafios especialmente relacionados à efetiva implementação de políticas públicas que promovam o empoderamento feminino e garantam a presença de mulheres nos espaços de decisão das diversas pastas da administração pública estadual, como educação, saúde, segurança pública, obras, administração e assistência social.

Palavras-chave: Mulheres. Equidade de gênero. Políticas públicas. Governos estaduais.

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate gender equity among the top authorities of Brazilian state secretariats, considering the country's different regions and the partisan orientation of state governors, as well as to identify possible pay inequalities. The study discusses the barriers faced by women in accessing the labor market and the Brazilian economy, revisiting their historical and cultural achievements, the dilemmas between career and family life, and the struggle for full citizenship from a female perspective. It also examines women's participation in politics and their presence in positions as state secretaries, both in federative units governed by women and in those governed by men. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative strategies based on data analysis and a theoretical and bibliographical review on topics such as women, gender equity, prejudice and stereotypes, and public policies. The results indicate that men still receive higher remuneration than women and that, within state secretariats, women remain underrepresented, even in states governed by women, with significant differences also associated with parties' ideological orientation. The study concludes that, although women generally present higher qualification levels than men, the country has not yet achieved the goal set by Sustainable Development Goal (SDG) 5 of the 2030 Agenda, which seeks to "achieve gender equality and empower all women and girls," especially regarding the effective implementation of public policies that promote women's empowerment and ensure their presence in decision-making spaces in state public administration.

Keywords: Women. Gender equity. Public policies. State governments.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	45
Figura 2: Observação por gênero.....	54
Figura 3: Equidade de gênero das autoridades máximas por estado: desvio de 50% de mulheres (p.p.) - ordenado do mais próximo à paridade ao mais distante.....	58
Figura 4: Observações por região brasileira.....	59
Figura 5: Distribuição percentual por gênero nas regiões brasileiras.....	60
Figura 6: Salário das mulheres como percentual do salário dos homens por região...	61
Figura 7: Observações por classificação do partido.....	63
Figura 8: Distribuição por gênero segundo a orientação partidária do secretariado estadual.....	64
Figura 9: Distribuição em percentual por participação de ideologia partidária e gênero	65
Figura 10: Salário das mulheres como percentual do salário dos homens por partido.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de participação na força de trabalho, por sexo, Brasil - 2012 a 2024.....	26
Gráfico 2: Taxa de desocupação, por sexo, Brasil - 2012 a 2024.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Remuneração Real Média em Dezembro/2025 por Sexo do Trabalhador...	31
Tabela 2: Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo - Brasil 2023.....	37
Tabela 3: Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios 2024.....	40
Tabela 4: Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos de idade, na semana de referência, por sexo e cor ou raça, segundo presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio e as Grandes Regiões - Brasil 2022.....	41
Tabela 5: Taxa de desocupação de pessoas de 14 anos ou mais de idade na semana de referência, por sexo e grupos de idade, segundo as Grandes Regiões - Brasil 2022.....	42
Tabela 6: Secretários de Estado por gênero e unidade federativa.....	56
Tabela 7: Distribuição por gênero e região (valores absolutos e percentuais) - Percentual em relação ao total de cada região.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LAI – Lei de Acesso à Informação

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PFAA – Programa Federal de Ações Afirmativas

PNADC – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	CAPÍTULO 1 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO	21
2.2	CAPÍTULO 2 – GÊNERO, CARREIRA E FAMÍLIA.....	29
2.3	CAPÍTULO 3 – MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BARREIRAS E AVANÇOS.....	34
2.4	CAPÍTULO 4 – ANÁLISE REGIONAL DA PRESENÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO.....	39
2.5	CAPÍTULO 5 – POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO	44
3.	METODOLOGIA	50
3.1	Instrumentos de Coletas de Dados.....	50
3.2	Análise de Dados.....	52
4.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	72

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar a equidade de gênero dos cargos das autoridades máximas das Secretarias de Estado dos Governos Estaduais e do Distrito Federal. Ao analisar cada unidade da federação, a pesquisa pretende identificar possíveis desigualdades de remuneração, considerando as diferentes regiões do país e a orientação partidária dos governos estaduais se influenciam na presença feminina nesses espaços de poder. Além disso, pretende-se avaliar se Estados governados por mulheres apresentam maior equidade de gênero em sua estrutura administrativa.

A opção analítica pelos governos estaduais e pelo Distrito Federal se justifica em razão do papel central desempenhado pelo Poder Executivo na condução da máquina estatal, sobretudo na formulação, na implementação e na coordenação de políticas públicas, bem como na definição de prioridades governamentais. Nesse contexto, a organização da estrutura administrativa em Secretarias de Estado constitui condição necessária para a operacionalização dessas funções.

O Governador, na qualidade de chefe do Poder Executivo, é o responsável por definir e estruturar as Secretarias de Estado, nomeando para cargos políticos de direção autoridades máximas mandatárias de pastas que abrangem áreas estratégicas da administração pública, como saúde, educação, desenvolvimento social, segurança pública, meio ambiente, esporte, entre outras.

A composição do secretariado estadual, portanto, torna-se um espaço privilegiado para analisar padrões de poder, distribuição de recursos e, neste estudo, a equidade de gênero na ocupação desses cargos de direção e comando.

Historicamente, a participação das mulheres na alta gestão da administração pública foi limitada por características tradicionalmente atribuídas aos homens, como assertividade, racionalidade e autoridade. O fortalecimento da presença de mulheres em cargos de liderança iniciou-se a partir da segunda metade do século XX, impulsionada por lutas feministas e mudanças sociais e legais.

Em 2024, mulheres ganhavam, em média, 22% a menos que os homens, com desigualdades ainda mais acentuadas para mulheres negras, que recebiam até 39,1% a menos. (PNADC/IBGE, 2022).

Destaca-se, ainda, que as mulheres apresentam, em média, níveis de escolaridade mais elevados do que os homens. Segundo o Censo de 2022, 20,7% das mulheres com 25 anos ou mais tinham graduação completa, contra 15,8% dos homens, mas continuam sub-representadas no mercado de trabalho e enfrentam persistentes desigualdades salariais.

Observa-se que tanto a sociedade civil quanto o Poder Público têm promovido diversas iniciativas com o objetivo de ampliar as oportunidades e garantir condições de trabalho equitativas entre homens e mulheres. No entanto, o preconceito de gênero ainda persiste, muitas vezes enraizado em valores culturais transmitidos entre gerações. Esse imaginário social, que atribui à mulher o papel exclusivo de cuidadora do lar e dos filhos, continua a influenciar negativamente sua inserção e valorização no ambiente profissional, onde a presença feminina, especialmente em posições de liderança, ainda é frequentemente questionada ou desvalorizada.

Apesar dos direitos adquiridos e das conquistas alcançadas pelas mulheres ainda há poucos estudos que analisam a presença feminina em cargos de liderança na administração pública, especificamente nas Secretarias de Estado, considerando as particularidades regionais do Brasil. A trajetória rumo a essas posições enfrenta diversos obstáculos, como preconceitos estruturais, discriminação de gênero, estereótipos, diferentes formas de violência institucional veladas ou não, e avaliações desiguais de competências dificultam o acesso feminino a essas posições.

Ademais, os cargos de Secretários de Estado configuram-se como posições estratégicas no contexto político-administrativo, uma vez que frequentemente proporcionam aos seus ocupantes elevada visibilidade pública e maior proximidade com a população. Essa exposição institucional tende a ampliar o capital político dos agentes nomeados, favorecendo a construção de trajetórias políticas e, não raramente, viabilizando futuras candidaturas a cargos eletivos, sobretudo no âmbito estadual e federal.

É recorrente que, no início de cada governo, a composição do secretariado seja publicamente apresentada como parte das primeiras sinalizações políticas da nova gestão. Nesse momento, a distribuição de cargos entre homens e mulheres torna-se um indicador relevante da participação feminina na estrutura do Poder Executivo, revelando, ainda que de forma inicial, o grau de compromisso institucional com a equidade de gênero nos cargos de autoridades máximas.

Com o intuito de enfrentar desafios globais nas esferas social, econômica e ambiental, a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Agenda 2030, propôs 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Dentre esses objetivos, destaca-se o ODS 5, que trata da igualdade de gênero, com a meta de “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015). Esse compromisso global reforça a necessidade de ações concretas para a promoção da equidade de gênero e para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Transformar essa realidade é imprescindível para a construção de uma sociedade mais equitativa e sustentável. A formulação e implementação de políticas públicas eficazes, que promovam a inclusão, a diversidade e a valorização de diferentes perspectivas, são fundamentais para impulsionar o desenvolvimento sustentável e a inovação em todos os setores.

A persistência de desigualdades de gênero, mesmo diante de avanços sociais e legais, reforça a urgência de pesquisas que não apenas evidenciem as lacunas, mas também apontem caminhos para superá-las. O momento é propício para influenciar políticas e práticas institucionais, aproveitando o contexto de maior transparência, cobrança social e compromisso internacional com a equidade estabelecido na Agenda 2030 pela Assembleia Geral da ONU, acordo do qual participaram os 193 estados-membros.

Paralelamente, a ampliação da transparência administrativa promovida pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) tem possibilitado maior disponibilidade e sistematização de dados institucionais, fortalecendo as condições para a realização de pesquisas baseadas em evidências. A crescente acessibilidade a informações públicas relativas à composição dos quadros governamentais oferece uma base sólida para análises quantitativas robustas, conferindo rigor metodológico e atualidade à pesquisa. Dessa forma, o estudo beneficia-se de um ambiente institucional favorável à produção de conhecimento científico sobre gênero e poder no setor público.

Essa dissertação é composta por cinco capítulos, sem incluir esta introdução. Após a apresentação do referencial teórico, no qual são discutidos os principais conceitos e abordagens que sustentam esta pesquisa. O trabalho segue com a descrição da metodologia utilizada, detalhando os procedimentos de coleta e análise dos dados. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, à luz

do referencial adotado. O estudo é concluído com as considerações finais, nas quais são sintetizadas as principais conclusões e possíveis desdobramentos da pesquisa.

1.1 Objetivos

Embora esta pesquisa tenha como foco principal analisar a equidade feminina das autoridades máximas das Secretarias de Estado, suas reflexões e implicações se estendem a diversos outros contextos institucionais.

A relevância desta pesquisa está na necessidade e urgência de fortalecer as políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero e ao aprimoramento contínuo das estruturas de poder e decisão, especialmente em espaços estratégicos da administração pública.

Ressalta-se que, excetuando-se os cargos eletivos, a ocupação dos cargos de Secretários de Estado ocorre, em grande parte, por uma combinação de técnicos (especialistas naquela área) e políticos, muitas vezes indicados por partidos da base aliada, sendo esses cargos de livre nomeação e exoneração.

Diante disso, a pesquisa propõe responder: Como se distribui a participação feminina nos cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado brasileiras? Existem diferenças regionais na representação feminina nas Secretarias de Estado? A orientação partidária dos governadores influencia a presença de mulheres nas posições máximas do secretariado estadual?

Salienta-se que a promoção da igualdade de gênero é fundamental para a justiça social e para o desenvolvimento sustentável, de modo que essa pesquisa pode inspirar mudanças institucionais que beneficiam não só as mulheres que atuam nos Governos Estaduais e Distrital, mas toda a sociedade.

1.1.1. Objetivo Geral:

Avaliar a equidade de gênero das autoridades máximas das Secretarias de Estado brasileiras, considerando as diferentes regiões do país e a orientação partidária dos governos estaduais, bem como identificar possíveis desigualdades de remuneração.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- Mapear a representatividade feminina em cargos de autoridade máxima nas Secretarias de Estado de cada unidade da federação.
- Avaliar a influência de fatores regionais e partidários sobre a presença feminina nos cargos de autoridade máxima das Secretarias de Estado.
- Verificar se Estados governados por mulheres apresentam maior equidade de gênero em sua estrutura administrativa, considerando os cargos de Secretárias de Estado.

1.2. Justificativas

O tema dialoga diretamente com a persistente sub-representação de mulheres em cargos de liderança, o que compromete a eficiência alocativa da administração pública, limita a diversidade decisória e contraria metas de equidade de gênero.

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 5 (Igualdade de Gênero), especialmente a meta 5.5, exige participação plena das mulheres em posições de liderança. Diversos estudos enfatizam que a sub-representação feminina em cargos de alta gestão reflete barreiras estruturais, com impactos na qualidade das políticas e na alocação de recursos públicos.

Apesar dos avanços na qualificação e participação das mulheres no serviço público, elas continuam sub-representadas nos cargos de alta liderança, especialmente fora das áreas sociais, o que limita a diversidade de perspectivas nas decisões estratégicas do Estado. A presença de mulheres em posições de comando contribui para decisões mais inclusivas e sensíveis às demandas da sociedade, promovendo maior equidade e justiça social.

Alguns fatores interferem na igualdade de oportunidades para mulheres, como as barreiras estruturais, culturais e institucionais que ainda dificultam o acesso e a ascensão das mulheres, incluindo preconceitos, estereótipos, assédio e processos de nomeação baseados somente em indicações políticas, desconsiderando a capacidade técnica.

Marsh, Richards & Smith (2000), em estudo que examina os múltiplos papéis e os diversos impactos dos ministros de governos britânicos, concluíram que eles são

potenciais agentes de mudança e que existem quatro funções distintas que se espera dos ocupantes de cargos de autoridades máximas: 1) ter uma visão de “projeto” para a pasta que irá ocupar, 2) papel político, 3) ser capaz de tomar decisões executivas em tempo oportuno e 4) de relações públicas.

O contexto federativo brasileiro apresenta variações significativas, o que justifica uma análise comparativa entre Estados e regiões para identificar boas práticas e gargalos específicos. O estudo pretende contribuir para o debate sobre equidade de gênero no setor público, oferecendo dados e análises que podem subsidiar políticas afirmativas e estratégias para ampliar a participação feminina em cargos de liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção sistematiza o arcabouço conceitual e analítico que fundamenta a pesquisa acerca da equidade de gênero em cargos de liderança da administração pública. Busca-se articular contribuições teóricas e empíricas, provenientes de diferentes campos do conhecimento, de modo a subsidiar a compreensão das dinâmicas de inserção, permanência e ascensão das mulheres em cargos de liderança no setor público.

No primeiro capítulo, são apresentados estudos e análises sobre a evolução da participação feminina no mercado de trabalho, com ênfase nos processos históricos, sociais e institucionais que marcaram essa trajetória. Traça-se um panorama da inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, destacando as lutas por reconhecimento, igualdade de direitos e valorização profissional, bem como os avanços normativos e institucionais conquistados ao longo do tempo, em diálogo com padrões e experiências internacionais.

O segundo capítulo aborda a transição geracional rumo à equidade de gênero, analisando o percurso que levou as mulheres da imposição histórica de uma rígida escolha entre família e carreira à ampliação das possibilidades de conciliação entre vida profissional e vida familiar.

O terceiro capítulo examina os obstáculos institucionais e as conquistas pontuais na trajetória feminina nos espaços decisórios do Estado, contextualizando a persistente sub-representação em cargos de liderança. Essa abordagem permite compreender que a presença feminina, embora crescente, não garante, por si só, condições equitativas de acesso aos espaços de poder, reforçando a necessidade de análises que considerem as múltiplas dimensões da desigualdade de gênero no âmbito das organizações públicas. Além disso, são problematizadas as formas persistentes de discriminação estrutural, a segmentação ocupacional por gênero e o fenômeno do “teto de vidro”.

O quarto capítulo analisa a participação feminina no mercado de trabalho, identificando os determinantes estruturais das desigualdades entre as grandes regiões do Brasil. Por fim, o quinto capítulo sintetiza as principais políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero, com ênfase nas estratégias de enfrentamento e superação dos estereótipos de gênero.

2.1 CAPÍTULO 1 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

A trajetória das mulheres em busca da inserção no mercado de trabalho tem sido marcada por inúmeros desafios e superações ao longo da história. Apesar dos avanços globais nas últimas décadas, que ampliaram significativamente o acesso feminino a diferentes setores profissionais, persistem barreiras legais, institucionais e culturais em muitos países, especialmente na Ásia, África e Oriente Médio.

Percebe-se que a Europa e a América Latina avançaram muito sobre essas conquistas, no entanto, ainda limitam o pleno exercício profissional das mulheres com legislações restritivas ou práticas discriminatórias, como a desigualdade salarial, a segregação ocupacional e a dificuldade de conciliar trabalho e responsabilidades domésticas.

Além disso, fatores históricos, como a divisão sexual do trabalho e a subordinação econômica das mulheres, continuam a influenciar a participação feminina no mercado, evidenciando que o avanço formal no acesso ao emprego nem sempre se traduz em igualdade efetiva de oportunidades e condições de trabalho.

Durante muitos séculos, o papel da mulher na sociedade era associado ao cuidado do lar e criação dos filhos, existia uma relação de subordinação ao homem. Com a Revolução Industrial, especialmente desde o final do século XVIII, as mulheres começaram a ser contratadas em grande número nas fábricas, principalmente nas indústrias têxteis, devido à habilidade com máquinas de costura e ao baixo custo da força de trabalho feminina.

Segundo Barros (2022), até o século XIX, o acesso à educação, especialmente ao ensino superior, era restrito aos homens. Às mulheres, por sua vez, destinava-se uma formação voltada às boas maneiras e à preparação para os papéis de mãe e esposa, consideradas responsáveis por criar bons filhos e futuros cidadãos. Assim, julgava-se suficiente que tivessem apenas o ensino primário.

Na perspectiva da autora, essa exclusão das mulheres dos espaços de transformação sociocultural também se refletia no contexto brasileiro da época. Enquanto as mulheres negras eram submetidas à escravidão, as brancas permaneciam confinadas ao ambiente doméstico, raramente frequentando os espaços públicos. Submetidas a uma educação rígida e a uma instrução limitada,

esperava-se delas obediência às autoridades paterna e do marido, além do cumprimento de sucessivas maternidades.

Ao longo do século XIX, surgiram movimentos feministas na Europa e nas Américas, que reivindicavam melhores condições de trabalho, direito ao voto e maior acesso à educação e legislação trabalhista.

Para Goldin (2024), por grande parte do século XX, a discriminação contra as mulheres foi uma barreira importante a suas possibilidades de carreira. Ao analisar diversos documentos históricos, foram observadas provas inquestionáveis de preconceito no emprego e nos salários de mulheres americanas, durante o período de 1930 a 1950. Naquele momento, mulheres grávidas ou com filhos pequenos eram excluídas do contexto laboral.

Para a autora, a partir de 1970, a pílula possibilitou que mulheres pudessem planejar a vida, adiando o casamento e a chegada dos filhos. Essa conquista pode ser observada nos dias atuais, em que o planejamento de suas vidas, possibilitou as mulheres serem a porção esmagadora das pessoas com graduação. Além disso, ingressam em programas de pós-graduação, se formam entre os primeiros lugares da turma, são contratadas pelas melhores empresas, organizações e departamentos acadêmicos.

No entanto, Guiginski (2015) observou que os resultados encontrados nos modelos econométricos mostraram que a presença de filhos em idade pré-escolar e em idade escolar afeta significativamente a condição de inserção das mulheres no mercado de trabalho, refletindo-se em desvantagens na esfera produtiva. A penalidade pela maternidade encontrada nos diversos âmbitos da vivência do trabalho confirma evidências encontradas e amplamente difundidas na literatura internacional e também na literatura nacional.

Fernandes (2024) analisou o avanço da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro entre as décadas de 1920 e 1940 e o seu posterior retrocesso, na década de 1950. No estudo, foram formuladas três hipóteses para tentar compreender o fenômeno, nomeadamente: as mudanças na economia suscitadas pela Segunda Guerra Mundial, a onda de industrialização do Brasil promovida entre 1930 e 1945 e a influência do patriarcado e do machismo presentes na sociedade brasileira do pós-guerra.

No Brasil, o trabalho assalariado das mulheres se transformou no século XIX, enquanto se desenvolvia o capitalismo. Mucamas, lavadeiras, costureiras, vendedoras se tornaram profissões femininas por excelência, por vocação natural das mulheres no cuidado e manuseio com roupas – mesmo que isso implicasse na utilização de uma máquina moderna, a de costuras, com novos métodos de produção que incorporaram antigos hábitos e visões de mundo, como a que via as mulheres dentro do espaço doméstico (MONTELEONE, 2019).

O autor ainda destaca que, ao longo do século XIX, costurar em casa era uma atividade corriqueira e essencial. As mulheres eram instruídas desde cedo nos cuidados com as roupas da casa, o que incluía remendos, recosturas, transformações, inúmeras lavagens e o tempo dedicado a passar cada peça. Esse aprendizado constituía um verdadeiro treinamento desde a infância.

Nas famílias mais afortunadas, não era raro que uma costureira fosse contratada entre os diversos criados para cuidar das vestimentas da família. Esse fenômeno refletia práticas culturais da sociedade ocidental e, no contexto brasileiro, atividades como costurar, lavar, cuidar das roupas e cozinhar eram consideradas obrigações domésticas importantes, frequentemente realizadas por escravas domésticas.

Para Alves e Cavenagui (2019), essa estrutura pouco diversificada e excludente não oferecia autonomia nem oportunidades de emprego extradoméstico para a grande maioria das mulheres. A cidadania feminina era marcada por restrições legais, sociais e políticas.

Para além disso, o Código Civil de 1916 consolidou, no plano legal, a superioridade e a preeminência masculina ao definir o marido como chefe da sociedade conjugal e atribuir-lhe a direção da família, além de conferir exclusivamente ao pai o exercício do pátrio poder. Tais dispositivos legitimaram juridicamente os princípios de uma sociedade marcadamente androcêntrica.

Com a evolução da participação feminina na sociedade, ocorreu o reconhecimento do direito ao voto em 1932, que redefiniu o papel das mulheres na sociedade brasileira. Essa vitória resultou de uma intensa campanha conduzida por profissionais liberais, servidoras públicas, trabalhadoras de escritório e enfermeiras — embora as operárias das fábricas tenham sido, em grande parte, excluídas do movimento.

Contudo, o avanço foi abruptamente interrompido em 1937, quando o golpe de Estado suspendeu as eleições e revogou diversos progressos recentes, entre eles o acesso das mulheres à carreira diplomática e a outros cargos governamentais, dos quais foram afastadas (HAHNER, 1981).

As mulheres voltaram a exercer plenamente o direito ao voto em 1945, após esse período de regime autoritário, e assim, iniciaram maior presença na vida pública e representação na política brasileira.

Para Fernandes (2024), entre as décadas de 1920 e 1940, o Brasil passou por profundas transformações econômicas e sociais. Durante a Segunda Guerra Mundial e o período de intensa industrialização promovido pelo governo Vargas, a demanda por mão de obra urbana aumentou significativamente, levando muitas mulheres a ingressarem em fábricas, escritórios e setores de serviços.

Esse período marcou uma expansão temporária da presença feminina no mercado de trabalho, sobretudo em funções consideradas compatíveis com estereótipos de gênero, como trabalho administrativo, têxtil e de serviços domésticos assalariados.

O autor prossegue ao afirmar que essa inserção não se consolidou plenamente na década de 1950. Após o conflito e com a retomada da economia voltada para o consumo interno, o discurso social e ideológico do período reforçou o papel da mulher como cuidadora do lar e mãe dedicada.

Esse processo de “volta para casa” foi reforçado pelo patriarcado, pelo machismo estrutural e por políticas públicas e culturais que desencorajavam a manutenção das mulheres no mercado formal, limitando suas oportunidades de carreira e consolidando a desigualdade de gênero no trabalho, mesmo diante de avanços pontuais na industrialização e na urbanização do país.

Após esse período, com a expansão dos movimentos feministas, as lutas das mulheres por melhores condições de trabalho, bem como o reconhecimento no mercado formal ganharam força e, assim, avanços importantes ocorreram, como a criação de legislações trabalhistas que visavam proteger as mulheres, incluindo a licença-maternidade e medidas para combater a discriminação de gênero nas contratações e nas condições de trabalho.

Mesmo com essas conquistas, no entanto, o progresso tem sido lento e desigual. Em muitos setores, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos

estruturais que as mantêm em posições de menor prestígio e com salários mais baixos do que os homens (SILVA, 2017).

A entrada da mulher no mercado formal se expandiu significativamente, nas décadas de 1980 e 1990, especialmente com o aumento do setor de serviços e a diversificação da economia. A legislação trabalhista passou a contemplar direitos específicos para mulheres, como proteção à maternidade e igualdade de oportunidades, embora ainda houvesse desigualdade salarial e barreiras para cargos de liderança. Movimentos feministas e discussões sobre direitos trabalhistas contribuíram para maior visibilidade das questões de gênero no trabalho.

De acordo com Lauschner (2010), o movimento feminista evidencia a luta contra as formas de manipulação e dominação masculina que, historicamente, relegaram a mulher a um papel secundário na sociedade, submetida ao controle do marido sobre seus atos, hábitos, relações e até sobre sua própria identidade.

Essa condição de subordinação despertou nas mulheres uma força crescente para resistir e reivindicar seus direitos, impulsionando sua inserção na esfera pública e no mercado de trabalho.

No entanto, essa conquista veio acompanhada de novos desafios, como a sobrecarga da dupla jornada, o exercício simultâneo das funções profissionais e domésticas, e os conflitos internos e sociais decorrentes das cobranças e críticas sobre o lugar que a mulher deve ocupar.

Muitas mulheres, diante dessas pressões, acabaram abrindo mão de suas carreiras para atender às exigências familiares impostas por uma estrutura social ainda marcada pelo patriarcado.

Esse padrão patriarcal, consolidado por normas jurídicas e culturais do século XIX e XX – como o Código Civil de 1916, que subordinava a esposa ao marido. Essa situação jurídica começou a ser alterada somente em 1962, com o "Estatuto da Mulher Casada", que garantiu mais liberdade às mulheres, e posteriormente com o divórcio em 1977. A igualdade plena entre cônjuges só foi estabelecida pela Constituição de 1988.

Segundo Alves e Cavenagui (2019), as mulheres brasileiras constituem a principal força responsável pelo aproveitamento da janela de oportunidade e, portanto, pelo crescimento da renda e pela melhoria das condições de vida da maioria da

população, a inserção produtiva das mulheres é a base do empoderamento feminino em outras esferas da vida social.

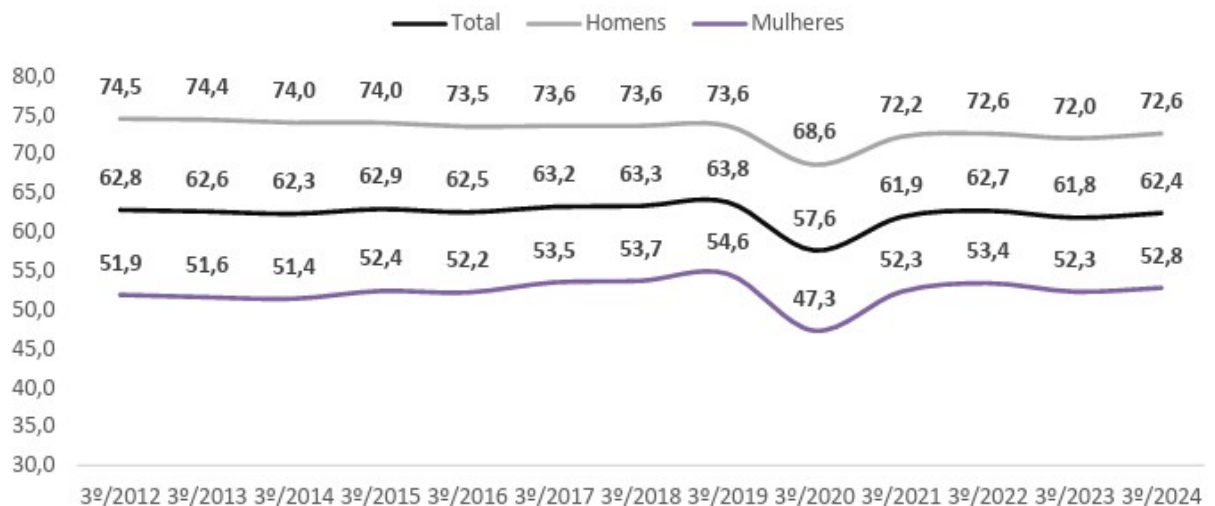
Os autores argumentam que entre 1970 e 2013, a economia brasileira avançou graças ao maior número de mulheres no mercado de trabalho e ao fato de serem mulheres com maiores níveis educacionais.

Para os autores, após seis décadas (1950 a 2010) de crescimento contínuo da inserção feminina nas atividades produtivas extradomésticas, o progresso cedeu lugar ao retrocesso e, pela primeira vez em uma década, a taxa de ocupação feminina em 2019 apresentou um nível abaixo daquela de 2010.

De acordo com o Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego (2025), no período de 2012 a 2024, a taxa de participação das mulheres, embora mais baixa que a dos homens, apresentou um crescimento modesto, passando de 51,9% em 2012 para 52,8% em 2024.

Contudo, durante a pandemia, essa taxa de participação das mulheres alcançou valores abaixo de 50%, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Taxa de participação na força de trabalho, por sexo, Brasil - 2012 a 2024



Fonte: Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho MTE (2025) apud PNAD Contínua/IBGE

De acordo com dados do Boletim do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2025), ao analisar a taxa de desocupação geral por sexo no período de 2012 a 2024, observa-se uma tendência de crescimento a partir de 2015, com o atingimento do pico histórico em 2020, em grande medida associado aos impactos econômicos e sociais da pandemia da Covid-19.

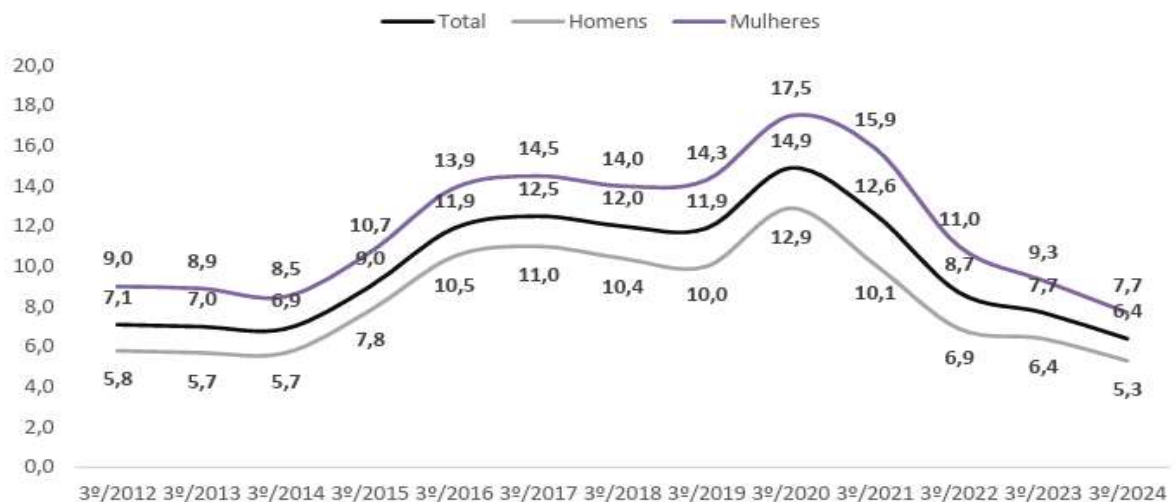
A partir de 2021, verifica-se um movimento contínuo de retração da desocupação, refletindo, ainda que de forma desigual entre homens e mulheres, a retomada gradual das atividades produtivas, a reativação do mercado de trabalho formal e a implementação de políticas públicas voltadas à recuperação econômica.

Nota-se, que as mulheres enfrentaram retração mais lenta e volátil nessa taxa, evidenciando maior vulnerabilidade estrutural no mercado de trabalho, que pode ser marcada por sobrecarga de cuidados familiares, segregação ocupacional e menor acesso a ocupações formais de maior estabilidade.

Dessa forma, é possível verificar no Gráfico 2., que as mulheres apresentam taxa de desocupação superior à dos homens em toda a série, especialmente durante a pandemia de COVID-19. Percebe-se que essa distância demonstrou redução no último ano, em que a taxa de desocupação observada para as mulheres foi de 7,7% e para os homens, 5,3%.

Tais dados sinalizam uma convergência parcial que pode ter sido impulsionada por políticas de recomposição laboral e maior participação feminina em setores de serviços essenciais. No entanto, a persistência dessa diferença, ainda superior a 2 pontos percentuais, reflete vulnerabilidades estruturais de gênero, como a concentração em ocupações precárias e a dupla jornada.

Gráfico 2: Taxa de desocupação, por sexo, Brasil - 2012 a 2024



Fonte: Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho MTE (2025) apud PNAD Contínua/IBGE

As mulheres apresentam, historicamente, uma expectativa de vida superior à dos homens, configurando um perfil demográfico caracterizado pela maior

longevidade feminina. Esse padrão reflete, entre outros fatores, menores taxas de mortalidade por causas externas, como acidentes e violência, bem como maior adesão a práticas preventivas de saúde e acompanhamento médico.

Como consequência, observa-se uma crescente predominância feminina na composição populacional brasileira, especialmente nas faixas etárias mais elevadas, evidenciando avanços nas condições de vida e saúde das mulheres ao longo das últimas décadas.

Entretanto, essa maior representatividade demográfica não se traduz, automaticamente, em equidade social e econômica. Apesar de constituírem a maioria da população, as mulheres ainda se encontram desproporcionalmente concentradas em ocupações de menor remuneração, menor prestígio social e reduzidas oportunidades de ascensão profissional.

Além disso, permanecem sujeitas à sobrecarga da dupla jornada de trabalho, caracterizada pela conciliação entre as atividades remuneradas e as responsabilidades domésticas e de cuidado. Esses fatores contribuem para a reprodução e a manutenção de desigualdades estruturais no mercado de trabalho formal, limitando o pleno aproveitamento do potencial produtivo feminino.

Nesse contexto, as mulheres constituem a maioria da população residente no Brasil, representando mais da metade dos habitantes em todas as faixas etárias e, a partir dos 25 anos, predominando em todas as regiões do país. Essa configuração demográfica reforça a relevância de pesquisas que demonstrem a relação entre representatividade populacional e participação efetiva das mulheres nos espaços de poder e decisão. (IBGE, 2023).

2.2 CAPÍTULO 2 – GÊNERO, CARREIRA E FAMÍLIA

Segundo Butler (2014), "gênero é o mecanismo pelo qual as noções de masculino e feminino são produzidas e naturalizadas", operando como norma performativa que se materializa através de atos repetidos no dia a dia — gestos, discursos e práticas sociais que reforçam incessantemente essas dicotomias.

Essa construção de gênero manifesta-se concretamente na “dupla jornada” que estrutura a experiência feminina no mercado de trabalho. A conciliação entre o papel tradicional de cuidadora — no âmbito familiar e doméstico — e a participação diferenciada no mercado de trabalho exigiu das mulheres sucessivos movimentos sociais e significativas renúncias pessoais. Inicialmente inviável sem repartição equitativa das tarefas domésticas, tal articulação revela-se ainda mais desafiadora para mães solo, que enfrentam a sobreposição de múltiplas jornadas laborais.

Embora o caminho rumo à plena conciliação permaneça em construção, registra-se avanço expressivo na inserção feminina no mercado formal, condicionado por persistentes assimetrias estruturais de gênero.

Cada geração tem passado o bastão à seguinte, contribuindo para transformar o papel da mulher na sociedade. A jornada nos levou da rígida escolha entre ter uma família ou uma carreira para a possibilidade de ter uma carreira e uma família. É também uma jornada para uma maior paridade salarial e uma maior paridade conjugal. É uma progressão complicada e multifacetada ainda em construção (GOLDIN, 2024).

A autora analisa de forma aprofundada a persistência de expressivas lacunas salariais entre mulheres e homens, evidenciando que, apesar dos avanços institucionais e educacionais, as mulheres continuam a receber remunerações inferiores às de seus pares masculinos. Tais desigualdades não se explicam apenas por diferenças individuais de qualificação ou experiência, mas estão associadas a fatores estruturais do mercado de trabalho.

No curso de 120 anos, a autora acompanhou a busca de mulheres graduadas por carreira e família. Antes eram uma fatia pequena da população, não mais de 3% das mulheres jovens um século atrás. Hoje, elas representam quase 45% de todas as americanas na segunda metade da casa dos vinte anos e as mulheres americanas são quase 50% da força de trabalho.

Ademais, Goldin (2024) discute as múltiplas barreiras que incidem sobre a progressão das carreiras femininas, incluindo a penalização associada à maternidade, a segmentação ocupacional e as assimetrias na divisão do trabalho doméstico. A análise também contempla as variações regionais e culturais que moldam as trajetórias profissionais das mulheres, bem como o papel das transformações econômicas e tecnológicas, que, ao mesmo tempo em que ampliam oportunidades, podem reproduzir ou intensificar desigualdades de gênero.

Apesar dos avanços alcançados, as mulheres continuam enfrentando barreiras estruturais, como a persistente desigualdade de remuneração, a sub-representação em cargos de liderança e a sobrecarga imposta pela dupla jornada de trabalho. Ao mesmo tempo, observa-se uma gradual transformação cultural, com novas gerações questionando papéis de gênero tradicionais e reivindicando uma divisão mais justa das responsabilidades domésticas e parentais.

Essa mudança, embora lenta, revela que a luta pela equidade não se limita à conquista de espaços profissionais, mas abrange também a redefinição de valores sociais e familiares que sustentam a verdadeira igualdade entre homens e mulheres.

No entanto, ainda se observam importantes disparidades salariais, frequentemente associadas à persistente vinculação social entre a mulher e as responsabilidades familiares. Essas desigualdades são comumente explicadas por “interrupções” na trajetória profissional feminina, decorrentes da gravidez e do cuidado com os filhos, bem como por percepções sociais que atribuem às mulheres determinados valores e expectativas de comportamento.

Soma-se a isso a ideia, socialmente construída, de que as mulheres priorizariam um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, em contraste com a representação masculina associada à busca contínua por ascensão profissional (MILTERSTEINER et al, 2020).

Tais pressupostos reforçam uma cultura que historicamente define o homem como provedor econômico e a mulher como principal responsável pelo cuidado da família, contribuindo para a reprodução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

Para Vieceli e Horn (2025), ainda que haja um crescimento na taxa de participação total, de homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro em 2024 comparativamente a 2023, não houve recuperação desses indicadores em relação à

2019, ano pré-pandêmico. Ao contrário, percebe-se uma redução da participação de homens e mulheres no mercado de trabalho em 2024 comparativamente a 2019, com destaque principalmente para a retração da participação feminina, que reduziu a participação em 1,63 p.p, enquanto a participação masculina reduziu 1,05 p.p., no mesmo período.

A recuperação da participação no emprego pós pandemia ocorreu de forma mais lenta entre as mulheres. É importante considerar que a população feminina historicamente possui taxas de participação bastante inferiores às masculinas, e que os avanços são muito lentos. Segundo o autor, nos últimos 12 anos, este indicador cresceu pouco mais de um ponto percentual, permanecendo relevante parcela das mulheres (47,3% da população em idade ativa), fora da força de trabalho.

Assim, o autor afirma que a população feminina não retornou nos mesmos patamares às atividades remuneradas, comparativamente aos anos imediatamente anteriores a pandemia.

Para 31% das mulheres que se encontram fora da força de trabalho, que corresponde a cerca de 13 milhões de pessoas em 2024, o motivo de não estarem procurando emprego ou não estarem disponíveis para trabalhar, foram os trabalhos domésticos e de cuidados. Esta é a principal justificativa para a população feminina não estar inserida em atividades laborais remuneradas. Enquanto entre os homens somente 3% apresentou a mesma alegação.

O Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2025 mostrou que enquanto os homens ganham em média R\$4.533,00, a remuneração média das mulheres é de R\$3.992,27. Se esses dados fossem igualados, a massa salarial feminina geraria mais de R\$90 bilhões extras na economia, somente no exercício de 2024.

Tabela 1: Remuneração Real Média em Dezembro/2025 por Sexo do Trabalhador

Indicadores		2023	2024	Varição Absoluta	Varição Relativa
Remuneração Real Média em Dezembro		4.236,27	4.290,24	53,97	1,3%
Sexo do Trabalhador					
Remuneração Real Média em Dezembro	Homens	4.453,97	4.533,00	79,03	1,8%
	Mulheres	3.966,21	3.992,27	26,06	0,7%

Fonte: RAIS – Divulgação: Dezembro/2025

Conforme esse levantamento, caso as mulheres recebessem remuneração equivalente à dos homens para o desempenho das mesmas funções, a economia brasileira teria registrado um avanço significativamente maior.

Com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, elevaria o rendimento das famílias e impulsionaria o consumo e a produtividade nacional.

Nas últimas décadas, a sociedade tem avançado significativamente ao romper paradigmas seculares e, assim, reduzir desigualdades historicamente impostas a homens e mulheres, antes consideradas “naturais”, mas que, na verdade, possuem origem cultural.

As mulheres passaram a ocupar espaços tradicionalmente associados ao universo masculino, enquanto alguns homens passaram a desempenhar funções socialmente atribuídas ao feminino, evidenciando uma superação gradual dos padrões culturais rígidos que delimitavam papéis de gênero.

Esse processo de transformação tem sido impulsionado pelos movimentos feministas, pela crescente presença feminina nos espaços públicos, pela redução das taxas de fecundidade e pela ampliação da escolaridade e do acesso das mulheres ao ensino superior.

Segundo Carvalho e Viego (2023) o emprego feminino cresceu em ritmo superior ao masculino no setor formal, de 46% para 74%, respectivamente, entre 2003 e 2018. Tal aumento apresenta dados que apontam ao aumento da participação feminina principalmente nos setores de Serviço e Comércio. No entanto, também foram apresentados indícios de melhoria nos setores de Construção e Agro, com participação baixa se comparados a participação masculina nesses setores.

Em relação ao setor de tecnologia, Oliveira (2022), apresentou um estudo recente com o objetivo de analisar os fatores que mais impactam a carreira das mulheres de Tecnologia da Informação no Brasil. Descreve que é fato que as organizações buscam a igualdade de gênero.

No entanto, relata que os indivíduos desde a sua concepção, no seu processo de criação e educação, são apresentados aos vieses e estereótipos. Para o autor, a construção da igualdade de gênero começa muito antes da entrada dos indivíduos nas organizações.

Os diferentes campos de trabalho e posições hierárquicas em uma empresa ou instituição sempre foram estruturados segundo uma divisão de gêneros, visto que os postos de trabalho que envolvem hierarquia, poder e comando historicamente estavam associados ao gênero masculino.

Isso tem mudando bastante ao longo do tempo, inclusive na questão das desigualdades entre homens e mulheres no espaço doméstico, no comprometimento com a família, porém, muito ainda precisa ser investigado e mudado para que esse histórico seja apenas parte de uma narrativa do passado e não mais estatísticas recentes.

Para Goldenberg (2023), é extremamente importante chamar os homens para a conversa e falar sobre parentalidade, pois eles devem assumir sua fatia da responsabilidade na criação dos filhos e cuidados com o lar. Com o equilíbrio na divisão de tarefas, mulheres também serão capazes de investir em suas carreiras e ter tempo de qualidade com a família sem peso, sem sobrecarga e sem abrir mãos das coisas que são importantes para cada uma individualmente.

2.3 CAPÍTULO 3 - MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BARREIRAS E AVANÇOS

Para Santos *et al.* (2020), a mulher ainda sofre preconceito em ambientes de trabalho da administração pública em sua busca por cargos de alta gestão, tendo que provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional. Quanto mais elevado o cargo nas estruturas organizacionais, menos mulheres são encontradas. Ao mesmo tempo que as mulheres almejam sua independência financeira, diretamente associada à sua liberdade de existência, anseiam por constituir uma família.

A metáfora do “teto de vidro” (glass ceiling), fenômeno explicado por Ryan e Haslam (2007), originalmente denominada para descrever a barreira invisível que limita a ascensão das mulheres a cargos superiores nas organizações, tem sido amplamente discutida no meio acadêmico como uma representação das desigualdades estruturais de gênero. No entanto, críticas apontam que essa metáfora, por concentrar-se em uma barreira estática e única, pode simplificar a complexidade das trajetórias femininas no ambiente corporativo e institucional.

Por isso, tem sido incorporada e complementada pela metáfora do “labirinto”, que enfatiza a multiplicidade e variedade de obstáculos – de natureza cultural, organizacional e pessoal – que as mulheres enfrentam ao tentar alcançar posições estratégicas, o labirinto será sua trajetória, sofrendo, muitas vezes, um preconceito óbvio e outras discriminações de modo mais velado (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Os autores Mota-Santos *et al.* (2019), descrevem que a carreira pública oferece condições favoráveis ao reforço da construção social em torno do gênero, na qual a identidade feminina é constituída a partir do mundo doméstico. A pesquisa que comparou mulheres do alto escalão do setor público e privado, concluiu que o serviço público pode representar uma alternativa importante para as mulheres equilibrarem as múltiplas demandas que lhes são absolutamente desfavoráveis, quando comparadas ao que a sociedade espera da dominação masculina.

Os dados e estudos também apontam para o que se denomina *segregação vertical*, que se refere ao decréscimo da participação de mulheres nas ciências em

oposição à ascensão da presença feminina nas etapas de ensino, carreiras e profissões; ou seja, quanto maior a escalada de poder e prestígio, menor é o número de mulheres (SÍGOLO et al, 2021).

Segundo Freidenberg e Gilas (2020), a política tem sido historicamente estruturada de forma patriarcal, pautada em indicadores e parâmetros construídos a partir de um suposto universo masculino, o que naturaliza relações de poder desiguais entre os gêneros. Essa perspectiva tornou-se tão enraizada que, por muito tempo, regimes políticos foram considerados democráticos mesmo na ausência de mulheres competindo por cargos de representação, exercendo funções de governo ou sendo contempladas por políticas públicas voltadas às suas demandas específicas.

Para alcançar a paridade de gênero, é essencial que as mulheres tenham oportunidades reais de ocupar cargos de poder e liderança tanto no setor público quanto no privado. Isso envolve a promoção de uma maior participação feminina nos cargos de chefia, nos conselhos de administração, nas secretarias governamentais e em todas as esferas de tomada de decisão (GOMES; RENNER; MEYER, 2023).

Homens são frequentemente associados a traços como assertividade, domínio e ambição, enquanto as mulheres são vistas como gentis, atenciosas e prestativas. Esses estereótipos influenciam as expectativas e o modo como as mulheres são avaliadas em cargos de liderança (FOORT-DIEPEVEEN; ARGYROU; LAMBOOY, 2021).

Além disso, a atuação política de mulheres, pode se confinar aos trabalhos de secretaria, ou uma atuação política voltada ao cuidado de crianças e idosos, tratados hierarquicamente como inferiores a outras atividades. O princípio da hierarquização, por sua vez, reforça a centralidade masculina nas posições de liderança e nas áreas estratégicas de decisão, como economia, planejamento e gestão, perpetuando a desigual distribuição de prestígio e autoridade entre homens e mulheres no campo político (TEIXEIRA, 2024).

Segundo Feitosa e Albuquerque (2018), para que as mulheres possam ocupar posições e desempenhar papéis diferenciados no mundo empresarial, é necessário romper diversas barreiras — inclusive de natureza cultural — que ainda limitam sua plena participação. Entre esses entraves, destacam-se a escassez de tempo para qualificação profissional, o baixo reconhecimento de suas competências e a persistência de estereótipos de gênero.

Conforme os autores, as mulheres continuam expostas tanto a formas antigas quanto a novas modalidades de discriminação, que se manifestam não apenas nas diferenças salariais, mas também nas restrições de acesso a cargos de maior prestígio, responsabilidade e remuneração, tradicionalmente associados à concentração do poder. Apesar desses desafios, a trajetória histórica da mulher revela avanços significativos: a motivação para o trabalho além do ambiente doméstico consolidou-se como uma das mais expressivas marcas da mulher contemporânea.

Brandão, Santos e Peres (2020) destacam que as mulheres experimentam adversidades no processo de transição para a posição de liderança, que estão relacionadas à alteração nas relações de trabalho, às novas funções a serem desempenhadas e a serem reconhecidas como líder pelos subordinados. Esses fatores, sejam culturais, sociais ou organizacionais, impactam a trajetória profissional das mulheres desde a sua inserção no mercado de trabalho.

O estudo de Bautista et al. (2022), *Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe: Lacunas e Oportunidades*, descreveu questões de gênero em práticas administrativas e investigou a ocupação de cargos de liderança em âmbito internacional.

Segundo os autores, há evidências empíricas indicando uma correlação positiva entre mais mulheres em cargos de decisão no setor público e o crescimento econômico, a promoção da igualdade de gênero e o aumento dos investimentos sociais em áreas como educação, saúde e proteção ambiental. A inserção feminina em posições de liderança contribui para visibilizar experiências anteriormente negligenciadas, trazendo à tona interesses, prioridades e perspectivas distintas daqueles tradicionalmente representados por seus pares masculinos.

Para Oliveira et al. (2022), as barreiras não estão apenas no topo; ao longo de toda a trajetória profissional das mulheres, persistem obstáculos e preconceitos que precisam ser superados. A luta das mulheres pela igualdade das mulheres em relação aos homens, não é apenas uma questão de equidade de gênero, mas também de justiça social e econômica, promovendo os direitos das mulheres e contribuindo para um desenvolvimento social mais sustentável e inclusivo.

Embora a discriminação seja mais pronunciada em altos cargos, e o preconceito muitas vezes invisível para as mulheres, sua presença nas organizações tem crescido. Na administração pública, chegaram à presidência do Supremo Tribunal

Federal (Ellen Gracie em 2006) e à Presidência da República (Dilma Rousseff nas eleições de 2010), fatos esses que merecem destaque, no entanto, ainda se percebe uma sub-representação significativa, como é o caso da participação de mulheres em cargos ministeriais, apresentado na tabela abaixo:

Tabela 2 - Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo - Brasil - 2023

Cargo	Total de vagas	Total de mulheres	Proporção de mulheres (%)
Total	38	9	23,7
Ministério	36	9	25,0
Status ministerial	2	-	-

Fonte: Planalto. Presidência da República. .

Quando o assunto são os cargos para o governo do estado, a situação é crítica. Nas eleições de 2018, tivemos apenas uma mulher eleita governadora em todo país. Entre as 27 unidades da federação, oito sequer tiveram uma candidata.

Já nas eleições de 2022, apesar de recordes parciais no número total de candidaturas femininas em diferentes cargos, a participação das mulheres na disputa pelos cargos de governador continuou insuficiente: de um universo de 223 candidatos ao governo do estado em todo o país, apenas 38 eram mulheres, o que representa uma pequena fração dos concorrentes registrados no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e reflete a persistente sub-representação feminina nesse nível de poder executivo estadual. No resultado das urnas, apenas duas mulheres foram eleitas governadoras (Fátima Bezerra, no Rio Grande do Norte, e Raquel Lyra, em Pernambuco), o que indica avanços numéricos, porém ainda muito limitados em termos de paridade de gênero.

Para Ferreira et al. (2024), embora existam cotas de gênero, estas se aplicam apenas às candidaturas proporcionais, o que limita o avanço das mulheres nos espaços de maior poder político, como o Executivo. O estudo aponta que os dois estados com maior representatividade feminina no cargo de governadora estão localizados na região Nordeste. A presença de mulheres nesses espaços de decisão não apenas evidencia novas perspectivas e prioridades políticas, como também

contribui para a ampliação do debate público, trazendo à tona questões muitas vezes invisibilizadas.

Até o momento, o que podemos afirmar é que, embora representem 7 milhões a mais de votos, as mulheres ainda estão longe de ter representação proporcional nos parlamentos e em cargos no Executivo, nas esferas estaduais e federais. Nas eleições de 2014, só 11% dos cargos em disputa em todo o país ficaram com mulheres. Em 2019, esse percentual alcançou 16%, todavia ele está muito longe dos 52% que correspondem à população brasileira. Essa desproporcionalidade também não pode ser atribuída apenas à dependência econômica mantida por parte dessas mulheres com relação aos homens. Segundo os autores, o mais provável é que estejamos diante de uma conjuntura de fatores que levem a esse quadro, em que a cultura e a história de dominação masculina e subjugação feminina tenham um papel bastante relevante (PORTO et al, 2020).

No contexto brasileiro, levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) indica que, em 2020, as mulheres representavam 47,5% do total de servidores públicos federais, contudo ocupavam apenas 24,8% dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) de níveis 5 e 6, evidenciando uma expressiva desigualdade de gênero nos postos de maior poder decisório (IPEA, 2021).

Segundo Andrade e Masuko (2025), torna-se imperativo que os diferentes setores da sociedade se engajem de forma articulada e contínua na construção de um cenário efetivamente equitativo, assegurando às mulheres condições materiais e institucionais indispensáveis à sua inserção, permanência e progressão no mercado de trabalho. Nesse sentido, é fundamental reconhecer e enfrentar as múltiplas formas de violência de gênero que atravessam os diversos segmentos sociais, bem como promover ambientes que favoreçam o protagonismo feminino.

2.4 CAPÍTULO 4 - ANÁLISE REGIONAL DA PRESENÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

A pesquisa de Sousa e Oliveira (2025) evidencia a persistência da segregação ocupacional por gênero, com homens dominando setores, como a construção civil e agropecuária, e as mulheres se destacando mais nos setores de serviços, embora com diferenças regionais importantes.

Os mesmos autores destacam que ao recorrer a análise regional, o estudo revelou que as maiores disparidades percentuais estão concentradas nas regiões Sudeste e Sul, onde as economias são fortemente industriais e urbanizadas, setores historicamente masculinizados, o que acaba por contribuir com uma maior concentração de empregos formais ocupados por homens.

Por outro lado, nas regiões Norte e Centro Oeste, a economia fortemente associada ao agronegócio e a exploração de recursos naturais, apresenta uma menor disparidade percentual, o que reflete um mercado formal mais restrito, com predominância da sazonalidade e baixa diversificação econômica, características que impactam tanto homens quanto mulheres.

Dando prosseguimento à análise dos autores, verifica-se que o Nordeste embora apresente uma diferença intermediária, reflete uma economia em processo de diversificação, com forte peso do setor de serviços historicamente mais feminilizados. As diferenças regionais estão diretamente associadas às estruturas produtivas, às dinâmicas socioeconômicas e aos processos históricos de desenvolvimento desigual no Brasil.

O Brasil é um país heterogêneo em relação as características do mercado de trabalho nas diferentes regiões e analisar a ocupação das mulheres em diferentes setores auxilia a implementação de políticas públicas mais eficazes.

Maia *et al.* (2018) buscaram analisar a diferenciação de salários por gênero e cor no mercado de trabalho da Região Sul do Brasil, nos anos de 2002 e 2013. Ressaltaram que é compreensível a necessidade de averiguar a extensão das disparidades salariais entre a mão de obra brasileira, analisando especificamente a questão regional.

Ao aprofundar sua reflexão, os resultados obtidos por meio da comparação entre o homem branco (grupo em maior vantagem) e a mulher não branca (grupo em maior desvantagem), mostraram o extremo da desigualdade salarial existente na região. A mulher não branca, além de ter sido mais discriminada, careceu em maior magnitude de dotações como escolarização e experiência e sofreu mais com a segregação ocupacional e geográfica em relação aos demais grupos”.

Segundo Gomes e Souza (2018), embora o trabalho feminino tenha sido incorporado nos setores de comércio e serviços, ainda persiste a discriminação de gênero em relação aos rendimentos. Nos setores agrícola e industrial, as mulheres enfrentam uma dupla discriminação: tanto no acesso às oportunidades quanto nos salários recebidos, sendo essa situação ainda mais acentuada na indústria.

Para os autores, em termos regionais, o Nordeste apresenta níveis mais baixos de discriminação de gênero, especialmente entre pessoas pardas ou negras, indicando que as disparidades salariais e a discriminação de gênero tendem a ser menos intensas nas regiões economicamente menos desenvolvidas.

O 3º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios (RAIS, 2024) mostra que, apesar do aumento da participação feminina, as mulheres recebem, em média, 20,9% a menos que os homens em empresas com 100 ou mais empregados, a partir de 19 milhões de vínculos analisados. Tais evidências sugerem a desigualdade de gênero mesmo em vínculos formais.

Tabela 3: Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios - 2024

Sexo	Raça/Cor	Quantidade de Vínculos	Remuneração Média	Salário Mediano
Mulheres	Total	7.726.558	R\$ 3.755,01	R\$ 1.976,10
Mulheres	Negras	3.848.760	R\$ 2.864,39	R\$ 1.783,92
Mulheres	Não Negras	3.851.140	R\$ 4.661,06	R\$ 2.250,00
Homens	Total	11.275.297	R\$ 4.745,53	R\$ 2.286,74
Homens	Negros	6.079.133	R\$ 3.647,97	R\$ 2.066,01
Homens	Não Negros	5.222.822	R\$ 6.033,15	R\$ 2.660,17

Fonte: RAIS/MTE (2024)

Complementarmente, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD Contínua (2022), reforça as barreiras interseccionais à equidade de gênero no mercado de trabalho.

A Tabela 4 evidencia que a presença de crianças de até seis anos no domicílio exerce impacto significativo sobre o nível de ocupação das mulheres, especialmente entre aquelas autodeclaradas negras e residentes nas regiões Norte e Nordeste.

Esse resultado revela a persistência da divisão sexual do trabalho e da responsabilização feminina pelas atividades de cuidado, que limita sua inserção e permanência no mercado de trabalho. Ademais, as desigualdades observadas refletem a articulação entre gênero, raça e território, reforçando a necessidade de políticas públicas integradas de cuidado infantil e conciliação entre trabalho e família.

Tabela 4 - Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos de idade, na semana de referência, por sexo e cor ou raça, segundo presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio e as Grandes Regiões - Brasil - 2022

Grandes Regiões	Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos de idade (%)						
	Total	Sexo					
		Homem			Mulher		
		Total	Cor ou raça		Total	Cor ou raça	
		Branca	Preta ou parda		Branca	Preta ou parda	
Brasil	73,7	84,5	87,2	82,6	63,3	68,9	58,8
Norte	69,8	83,5	82,6	83,7	56,5	59,6	55,8
Nordeste	63,7	76,6	77,8	76,2	51,7	56,5	50,2
Sudeste	77,4	87,2	88,8	85,7	68,1	70,6	65,2
Sul	80,7	89,0	89,8	86,9	72,4	74,4	66,9
Centro-Oeste	78,0	88,9	88,9	89,0	67,3	69,7	65,9
Com presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio							
Brasil	71,6	89,0	91,8	87,1	56,6	64,2	51,7
Norte	67,4	87,2	86,7	87,3	49,7	56,6	48,8
Nordeste	62,2	82,0	83,1	81,6	45,9	53,4	43,6
Sudeste	75,2	91,7	93,2	90,2	61,0	64,7	57,4
Sul	80,1	93,1	94,3	90,5	68,1	71,0	60,6
Centro-Oeste	76,1	93,4	93,8	93,2	60,9	63,3	59,7
Sem presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio							
Brasil	74,5	82,8	85,6	80,8	66,2	70,8	62,4
Norte	71,1	81,7	80,9	81,9	60,4	60,8	60,2
Nordeste	64,4	74,4	75,8	74,0	54,5	57,9	53,4
Sudeste	78,3	85,7	87,3	84,1	70,9	72,8	68,7
Sul	81,0	87,4	88,1	85,4	74,4	75,8	70,0
Centro-Oeste	78,8	87,0	86,8	87,3	70,4	72,5	69,1

Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022 (acumulado de quintas visitas).

Além disso, essa desigualdade também é verificada na Tabela 5, a qual evidencia que, em 2022, a taxa de desocupação das pessoas com 14 anos ou mais no Brasil foi de 9,6%, sendo significativamente mais elevada entre as mulheres (11,8%) do que entre os homens (7,9%). Esse diferencial de gênero se reproduz em todas as Grandes Regiões, indicando que a desigualdade no acesso ao mercado de trabalho constitui um fenômeno estrutural no país.

Ao se observar os grupos etários, verifica-se que as maiores taxas de desocupação se concentram entre os jovens de 14 a 29 anos, tanto para homens quanto para mulheres, com destaque para o público feminino, cuja taxa nacional atinge 20,8%, frente a 14,2% entre os homens da mesma faixa etária.

Esse padrão sugere maiores dificuldades de inserção laboral para mulheres jovens, associadas, possivelmente, a fatores como discriminação, menor acesso a oportunidades qualificadas e responsabilidades familiares precoces.

No recorte regional, o Nordeste apresenta as maiores taxas de desocupação para ambos os sexos, alcançando 13,0% no total e 15,9% entre as mulheres, o que evidencia a sobreposição de desigualdades de gênero e território. Em contraste, a Região Sul registra os menores índices, indicando melhores condições relativas de absorção da força de trabalho.

Adicionalmente, observa-se uma redução progressiva das taxas de desocupação com o avanço da idade, sobretudo a partir dos 30 anos, o que sugere maior estabilidade ocupacional nos ciclos mais avançados da vida laboral. Contudo, mesmo nessas faixas, as mulheres continuam apresentando taxas superiores às dos homens, revelando a persistência de assimetrias ao longo da trajetória profissional.

Tabela 5 - Taxa de desocupação de pessoas de 14 anos ou mais de idade na semana de referência, por sexo e grupos de idade, segundo as Grandes Regiões - Brasil - 2022

Grandes Regiões	Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade (%)			
	Total	Sexo		Total
		Homem	Mulher	
		Total	Grupos de idade	Total

			14 a 29 anos	30 a 49 anos	50 a 59 anos	60 anos ou mais		14 a 29 anos	30 a 49 anos	50 a 59 anos	60 anos ou mais
Brasil	9,6	7,9	14,2	5,4	4,9	4,3	11,8	20,8	8,9	6,5	3,6
Norte	9,9	7,4	12,7	5,4	3,6	3,1	13,5	22,1	10,7	6,2	3,0
Nordeste	13,0	10,9	18,5	7,9	7,0	5,1	15,9	28,2	11,9	7,0	4,5
Sudeste	9,5	7,8	14,6	5,2	5,2	5,0	11,5	20,2	8,9	7,2	3,7
Sul	5,6	4,5	8,4	3,2	2,4	2,3	7,0	12,6	5,1	4,2	3,2
Centro-Oeste	7,3	5,8	11,5	3,1	3,6	2,8	9,2	16,7	6,4	5,4	2,6

Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022, acumulado de primeiras visitas

Em síntese, a análise regional da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro evidencia a persistência de desigualdades associadas ao gênero, à faixa etária e às dinâmicas territoriais, revelando a coexistência de avanços pontuais com barreiras estruturais ainda significativas. As disparidades observadas entre as grandes regiões refletem não apenas diferenças econômicas, mas também condicionantes históricos, sociais e institucionais que influenciam as oportunidades de inserção e mobilidade ocupacional das mulheres.

2.5 CAPÍTULO 5 – POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

A utilização de instrumentos de políticas públicas voltadas à ruptura dos estereótipos de gênero, além de possibilitar maior articulação entre instituições que atuam na defesa dos direitos das mulheres reconhecidos na ordem nacional e internacional, podem distribuir responsabilidades, pensar fluxos, auxiliar na desconstrução de vieses inconscientes e desnaturalização de papéis sociais historicamente impostos às mulheres (BARROS, 2022).

Ainda segundo a autora, passos importantes para a superação das desigualdades e a conquista da igualdade substancial e da cidadania plena incluem a adoção de uma visão de mundo que incorpore a ótica feminina. Isso implica a desconstrução de estereótipos por meio da implementação de políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero, concretizadas em programas governamentais que objetivam a realização desse direito fundamental.

Tal direito, reconhecido internacionalmente como humano, possui respaldo político e jurídico, além de relevância social. Um exemplo significativo é a Agenda 2030, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), compromisso global que reforça a necessidade de ações concretas, que buscam assegurar os direitos humanos.

Dentre esses objetivos, destaca-se o número 5, que visa “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”, a meta prevista no item 5.5., apresenta o desafio de “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015).

O indicador 5.5.2 desse ODS nº 5, mostra que as mulheres ocupam apenas 34,9% dos cargos gerenciais, enquanto os homens representam 65,1%. Ao analisar a evolução desse indicador de 2013 a 2021, nota-se uma variação, com o pico de 39,9% registrado em 2017, seguido de uma queda para 34,9% em 2021. Essa tendência reforça a necessidade de esforços coletivos para reverter a situação e promover a igualdade de gênero (FERREIRA et al, 2024).

Figura 1 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Agenda 2030 (2024)

A pesquisa de Santana, Oliveira e Jacintho (2025), analisou a literatura com o objetivo de identificar quais políticas públicas vêm sendo adotadas na Administração Pública brasileira para assegurar o cumprimento do ODS 5 – Igualdade de Gênero, com destaque para a meta 5.5, que prevê garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades na liderança.

Nesse estudo, constatou-se que, embora sejam observados avanços pontuais, as iniciativas ainda enfrentam desafios significativos decorrentes de barreiras estruturais e culturais que perpetuam as desigualdades de gênero. Os estudos examinados pelas autoras, exploraram distintos aspectos do compromisso institucional com a paridade de gênero na construção de uma Administração Pública mais coerente e alinhada às agendas contemporâneas de equidade.

De modo convergente, as autoras concluíram, que os trabalhos apontam problemas recorrentemente vivenciados pelas mulheres, tais como a dupla jornada de trabalho, situações de assédio no ambiente organizacional e preconceitos associados a estereótipos de gênero, fatores que, em conjunto, dificultam o acesso do gênero feminino aos cargos mais elevados na hierarquia das entidades públicas.

Para Santos (2026), uma alternativa para aumentar a presença feminina em posições de liderança e tomada de decisão em organizações públicas, visando a igualdade de gênero, seria criar comitês permanentes de gênero e diversidade em cada órgão público, compostos por servidores e servidoras de diferentes níveis

hierárquicos e áreas de atuação. Esses comitês seriam responsáveis por propor, implementar e monitorar ações afirmativas, promover estudos e diagnósticos sobre a situação das mulheres na instituição, receber e encaminhar denúncias de discriminação e assédio, entre outras atribuições.

Segundo a autora, para que as ações afirmativas sejam efetivas e legítimas, é crucial garantir a participação ativa das mulheres em todas as etapas de sua formulação, implementação, monitoramento e avaliação. Para isso, é necessário a criação de espaços institucionalizados de diálogo e deliberação, como esses comitês de gênero e diversidade, ouvidorias e consultas públicas, nos quais as servidoras possam expressar suas demandas, experiências e propostas.

Teigen (2022) argumenta que os grandes avanços em direção à igualdade de gênero que caracterizam grande parte da sociedade norueguesa contrastam notavelmente com a forte e persistente predominância na representação masculina em cargos-chave no mundo corporativo. Para promover o equilíbrio de gênero nesse cenário de dominância masculina, o parlamento norueguês adotou, em 2003, uma regulamentação legal sobre a composição de gênero dos conselhos de administração. Essa regulamentação estabeleceu que os conselhos de administração de empresas de capital aberto, bem como de empresas estatais e intermunicipais, deveriam ter uma representação de pelo menos 40% de cada gênero.

No Brasil, uma importante contribuição relacionada as políticas públicas foi a modificação do artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), disposto na Lei nº 14.611/2023, aborda a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Pela norma, empresas com mais de 100 empregados devem adotar medidas para garantir essa igualdade, incluindo transparência salarial, fiscalização contra discriminação, canais de denúncia, programas de diversidade e inclusão e apoio à capacitação de mulheres.

Além desse incentivo, o Governo Federal executa o Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Mulheres e Homens, lançado em setembro de 2024, com ações voltadas à ampliação e à permanência das mulheres no mercado de trabalho, assim como à ascensão a cargos de direção e gestão e ao enfrentamento às discriminações no espaço profissional.

Tironi (2025) realizou estudo sobre “a representação descritiva de mulheres na Câmara dos Deputados brasileira faz a diferença para a representação substantiva de

mulheres?” A pesquisa contou com uma revisão integrativa de publicações ocorridas entre 2014 e 2023 sobre a representação substantiva de mulheres na Câmara dos Deputados brasileira.

Ainda sobre esse estudo, foi possível concluir que as deputadas apresentaram e aprovaram mais propostas relacionadas com os direitos das mulheres e questões de gênero desde a redemocratização brasileira, apesar dos desafios institucionais e culturais que restringem a sua participação, e apesar das divergências de interesses dentro da bancada feminina.

Segundo Goldenberg (2023), para que as mulheres cheguem ao topo, é necessário construir uma cultura inclusiva, com ações afirmativas e representatividade, a fim de preparar mais mulheres para assumir cargos de alta gestão e contar com modelos que sirvam de inspiração e motivação. E, também, trabalhar para reduzir barreiras conscientes e inconscientes com todo time e lideranças e trazê-los para o diálogo como peças-chave da mudança.

Silva (2019), ao analisar as dinâmicas internas das chapas majoritárias nas eleições de 2018, evidencia a persistência do chamado “patriarcado partidário” e do sexismo político como elementos estruturantes do campo político brasileiro. Tais mecanismos não apenas perpetuam a assimetria de poder entre homens e mulheres, mas também consolidam barreiras institucionais explícitas e implícitas, definindo o grau de acesso e influência que as mulheres podem exercer nas instâncias decisórias, em um contexto onde a masculinidade é associada à autoridade e à legitimidade para ocupar espaços de liderança.

Para Teixeira (2024), a assunção de cargos em Ministérios ou Secretarias de Estado no âmbito do Poder Executivo constitui posição organizacional relevante, podendo integrar a trajetória da carreira política, ainda que se trate de funções que não passam pelo crivo eleitoral direto da população. Gomes, Lacerda e Silva (2020) analisaram as nomeações ao secretariado estadual do Rio Grande do Norte, investigando a predominância de critérios técnicos e/ou políticos na composição do governo. Os autores destacam que tais critérios, frequentemente interligados, dependem da formação de uma competência específica: a capacidade de articular e manter redes de atores internos ao Executivo, para além de requisitos curriculares formais e condicionamentos partidários.

Em 2023, foi publicado o Decreto nº 11.785/2023, o qual instituiu o Programa Federal de Ações Afirmativas - PFAA, no âmbito da administração pública federal direta, com a finalidade de promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades.

Segundo Santos (2026), esse programa representa um passo importante. No entanto, é crucial que esse arcabouço normativo seja efetivamente implementado, acompanhado e monitorado, que seja dotado de recursos adequados e acompanhado de esforços contínuos de sensibilização, capacitação e mudança cultural em todas as esferas da administração pública. Embora as ações afirmativas representem um avanço significativo, é importante reconhecer que elas são medidas temporárias e que o objetivo último deve ser a construção de uma sociedade onde tais políticas não sejam mais necessárias.

Para a autora, a promoção da equidade de gênero no setor público demanda transformações tanto de ordem cultural quanto institucional. Nesse sentido, torna-se fundamental a revisão dos modelos organizacionais vigentes, a valorização de estratégias de qualificação profissional e de fortalecimento das redes de relacionamento, bem como o engajamento de lideranças comprometidas com a valorização do potencial feminino. Apenas a partir dessas mudanças estruturais será possível enfrentar os chamados “tetos” e “abismos de vidro”, ampliando as oportunidades de ascensão das mulheres a posições de liderança e favorecendo sua plena contribuição para o desenvolvimento e o aprimoramento da gestão pública.

O estudo Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe, publicado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em dezembro de 2022, apontou que: há evidências empíricas indicando uma correlação positiva entre mais mulheres em cargos de decisão pública, no desempenho das organizações, na diminuição dos níveis de corrupção e maior crescimento econômico, igualdade de gênero e maior investimento social em educação, saúde e proteção ambiental (BAUTISTA et al, 2022).

Ainda segundo esse estudo, foram analisados quinze países, incluindo o Brasil, o qual apontou que a participação feminina é limitada nos níveis mais altos de tomada de decisão da administração pública. Embora as mulheres sejam quase 60% dos

servidores públicos, elas ocupam apenas 18,6% dos cargos de liderança, colocando o país na pior faixa de desempenho entre o grupo de estudo.

Separando pelos níveis estudados, a ocupação era de 19,3% no nível 4 (diretora), 22,1% no nível 3 (subsecretária) e 9,1% no nível 2 (secretária), reforçando a existência de barreiras invisíveis, mas reais, que impedem a ascensão de mulheres a posições mais altas de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competências (metáfora do teto de vidro).

De acordo com o Global Gender Gap Report (2022), divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (2023), a disparidade de gênero em cargos de liderança permanece expressiva em escala global, com as mulheres ocupando apenas 28,8% dessas posições, apesar de representarem 41,2% da força de trabalho e apresentarem, em média, níveis educacionais superiores aos dos homens. As projeções desse relatório indicam que, mantido o ritmo atual de progresso, serão necessários aproximadamente 132 anos para que a paridade de gênero plena seja alcançada no mercado de trabalho mundial. Esse cenário evidencia a lentidão das 50 transformações estruturais e a persistência de barreiras institucionais, culturais e organizacionais à ascensão feminina em postos de comando.

Para Wasgen (2023), o Estado desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes e regulamentações que incentivem a igualdade de gênero, como quotas de representação feminina em conselhos de administração, transparência salarial e programas de capacitação. É fundamental o entendimento que sem políticas públicas robustas e efetivas, é improvável que ocorra uma mudança significativa na representação feminina nos altos escalões corporativos, visto que a desigualdade de gênero é um problema sistêmico que requer abordagens estruturais e coordenadas para ser superado

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi utilizada uma abordagem metodológica sólida, de natureza exploratória e analítica, fundamentada em referências teóricas atualizadas, e da análise crítica de dados quantitativos e qualitativos relacionados à equidade de gênero em cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado dos Governos Estaduais e Distrital, identificando padrões regionais, partidários e remuneratórios.

As fontes empíricas foram organizadas em três categorias principais: (i) textos acadêmicos, revisão bibliográfica e estudos de caso relevantes sobre equidade de gênero e políticas públicas; (ii) bases de dados públicas, permitindo compreender não apenas a presença numérica das mulheres nesses espaços, mas também quais as principais áreas de atuação, com destaque aos Portais de Transparência de cada um dos Estados pesquisados e portais estaduais institucionais; (iii) documentos técnicos-governamentais e demais dados de reconhecimento nacional e internacional.

A coleta de dados compreendeu o levantamento sistemático dos documentos disponibilizados nos repositórios oficiais dos Governos Estaduais. A planilha foi elaborada manualmente no Microsoft Excel, contando com o apoio do Sistema R, para análise estatística e visualização dos dados, por meio das figuras.

Considerando a natureza exclusivamente documental do estudo, fundamentado em fontes públicas e de livre acesso, não houve necessidade de aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com as diretrizes éticas vigentes para pesquisas nas áreas das ciências humanas e sociais.

3.1. Instrumentos de Coletas de Dados

O estudo utilizou a técnica de pesquisa documental no que tange a consulta dos Secretários(as) de Estado, tendo em vista que, mesmo que esta técnica se assemelhe à pesquisa bibliográfica, é caracterizada pelo uso de documentos, dentre outros, institucionais de órgãos públicos em meio eletrônico (GIL, 2010). Tais dados foram obtidos junto a fontes oficiais, como portais de transparência, bancos de dados

institucionais e órgãos de controle (por exemplo, o Sistema de Administração de Recursos Humanos do governo estadual).

Os dados coletados para a análise abrangeram os 26 Estados brasileiros e o Distrito Federal, compreendendo o período de agosto a novembro de 2025.

Não foram incluídos na amostra os ocupantes dos cargos de Vice-Governador, por se tratarem de cargos eletivos, nem os titulares de Ouvidorias, Controladorias e Procuradorias, em razão de possuírem estrutura administrativa própria e, em alguns Estados, não integrarem formalmente o conjunto das Secretarias.

Do mesmo modo, foram excluídos da análise os órgãos policiais e os corpos de bombeiros, bem como as entidades da administração pública indireta, tais como autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas, por apresentarem regime jurídico e formas de organização distintas da administração direta.

Portanto, em decorrência dos critérios metodológicos adotados, o quantitativo total de Secretários(as) de Estado observados correspondeu a uma amostra de 619 indivíduos, representativos da alta administração do Poder Executivo estadual.

As remunerações dos Secretários de Estado foram obtidas via análise de Leis Complementares e Decretos reguladores de subsídios, complementada por consultas individuais nos Portais da Transparência de cada ente e Sistemas de Recursos Humanos, exportando dados para planilhas Excel.

Registra-se que as remunerações observadas apresentaram variações expressivas entre as unidades da federação, situando-se em um intervalo que vai de R\$ 14.080,09 a R\$ 38.080,94, o que evidencia significativa heterogeneidade nos valores pagos aos cargos analisados.

Em estados com acesso restrito, utilizou-se Lei de Acesso à Informação (LAI) para obtenção dos dados de remuneração. Foram excluídas gratificações variáveis, focando em subsídios brutos mensais, padronizados com acesso em outubro de 2025.

Alguns estados disponibilizam os dados em seus sites oficiais, em conformidade com o princípio da transparência que rege a administração pública. Em contrapartida, em outros estados, o acesso a essas informações mostrou-se mais restrito, sendo necessária a consulta individual às Secretarias de Estado correspondentes.

3.2. Análise de Dados

A análise estatística de indicadores institucionais foi realizada a partir da coleta, organização e interpretação de dados quantitativos relacionados à participação feminina nas Secretarias de Estado. Esses indicadores incluíram, entre outros:

- Proporção de mulheres na administração superior das Secretarias de Estado;
- Análise da equidade de gênero nas regiões brasileiras, em relação as Secretárias de Estado;
- Diferenças salariais em relação à equidade de gênero nas Secretarias de Estado;
- Diferenças partidárias em relação à equidade de gênero nas Secretarias de Estado, considerando o partido dos governadores nomeantes;
- Verificação da representatividade feminina em Estados governados por mulheres, se apresentam maior equilíbrio de gênero em sua estrutura administrativa, levantando questões sobre a eficácia simbólica da ocupação feminina em cargos de liderança política.

A etapa de análise dos dados constituiu um componente central da pesquisa, sendo realizada com o apoio de softwares estatísticos, notadamente o Microsoft Excel e o sistema R. A escolha dessas ferramentas considerou o volume, a natureza e a complexidade das informações, bem como a necessidade de assegurar precisão, transparência e reprodutibilidade aos resultados. O Excel foi empregado principalmente nas fases de tabulação, limpeza e organização inicial dos dados, permitindo o controle de consistência e a elaboração de estatísticas descritivas. Já o sistema R foi utilizado nas análises mais avançadas, contemplando a geração de visualizações gráficas que subsidiaram a interpretação dos achados da pesquisa.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As Secretarias de Estado integram a estrutura político-administrativa dos governos estaduais e são instituídas pelo chefe do Poder Executivo, no caso, o Governador ou a Governadora. Têm como função central a formulação, coordenação, execução e monitoramento das políticas públicas em áreas específicas da administração estadual, atuando como instâncias estratégicas na implementação das diretrizes governamentais e na gestão dos recursos públicos.

Os titulares dessas pastas, denominados Secretários ou Secretárias de Estado, são nomeados pelo Governador(a) e ocupam cargos de natureza política e de confiança, caracterizados pela livre nomeação e exoneração, sendo fundamentais para a articulação entre o núcleo decisório do governo e a burocracia administrativa.

A quantidade e a configuração das Secretarias, no período de coleta da amostra, compreendido entre agosto e novembro de 2025, variaram entre as unidades federativas, sendo definidas conforme decisões políticas, econômicas e estratégicas de cada governo. Não existe um padrão nacional quanto ao número de Secretarias por Estado, observando-se uma variação aproximada entre 12 e 36 órgãos.

Observa-se que determinadas Secretarias de Estado são comuns a todos os entes da Federação, em razão de sua centralidade para a implementação das políticas públicas, tais como: saúde, educação, planejamento e orçamento, fazenda ou finanças, transporte, esporte, turismo e cultura.

Não foram identificadas correlações estatisticamente significativas entre o tamanho territorial dos Estados, sua população ou a arrecadação estadual e a composição do secretariado em termos de equidade de gênero. Essa ausência de padrões sugere que fatores estruturais macroeconômicos ou geográficos, isoladamente, não explicam as disparidades observadas na sub-representação feminina nas pastas do Poder Executivo estadual.

Nesse contexto, variáveis políticas e institucionais, como alianças partidárias, coalizões governamentais, critérios de governabilidade e prioridades programáticas, emergem como determinantes mais relevantes para a compreensão dos processos de nomeação. Ademais, os critérios de escolha do secretariado estadual revelam a ausência de consenso entre indicações de caráter predominantemente político e

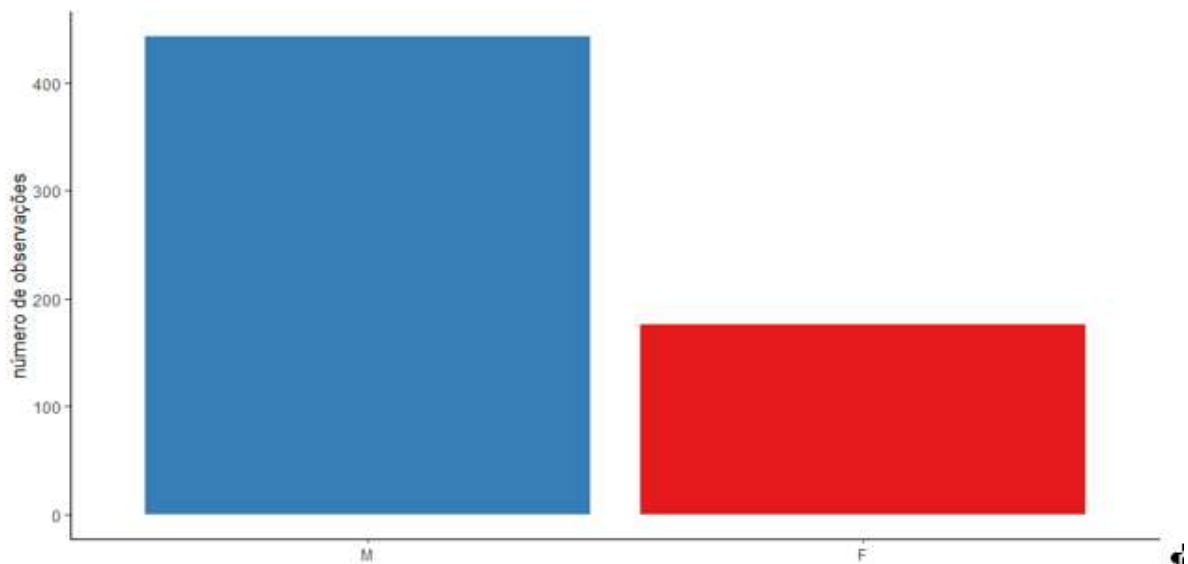
aquelas fundamentadas em mérito técnico, evidenciando a sobreposição e a interdependência entre essas dimensões.

O presente estudo concentrou-se na análise da equidade de gênero, na correlação com os partidos dos governadores nomeantes, na distribuição dos cargos do secretariado estadual nas regiões brasileiras e nas respectivas remunerações.

As remunerações do secretariado, estabelecidas por meio de leis complementares e decretos normativos, apresentaram variação de R\$ 14.080,09 a R\$ 38.080,94. No presente estudo, não foram consideradas as gratificações, adicionais ou indenizações de caráter variável, de modo a assegurar maior uniformidade e comparabilidade dos valores analisados.

A Figura 2 apresenta a distribuição do total de 619 cargos por sexo, indicando 442 Secretários do sexo masculino (71,40%) e 177 Secretárias do sexo feminino (28,60%). Esses dados evidenciam o predomínio masculino na ocupação dos cargos de Secretários de Estado, revelando uma assimetria de gênero expressiva e consistente com os padrões observados em estudos anteriores sobre a estrutura de poder na administração pública brasileira.

Figura 2: Observação por gênero



Fonte: Elaborada pela autora

Essa proporção encontra respaldo nos dados do *Censo das Secretárias (2023–2024)*, que identificou a presença de aproximadamente 28% de mulheres nas secretarias estaduais, concentradas majoritariamente em pastas de caráter social

(53%), com participação limitada em áreas consideradas estratégicas, como infraestrutura (22%) e economia (15% a 18%).

O cargo de Secretária de Estado - mesmo em nível subnacional - é considerado um cargo de alta visibilidade - por estar próximo ao topo da hierarquia do setor público - e de grande responsabilidade pública, por gerir orçamentos públicos e a implementação e entrega de políticas públicas. Apesar dos avanços observados na participação feminina no funcionalismo público, os cargos de liderança na alta administração das Secretarias de Estado permanecem marcados por processos de segregação horizontal de gênero (INSTITUTO ALEIAS et al., 2024).

No estudo conduzido por Miltersteiner et al. (2020), verificou-se que nenhuma das cerca de vinte secretarias existentes na Administração Pública Executiva do Estado do Rio de Janeiro era dirigida por mulheres, incluindo aquelas voltadas às áreas de direitos humanos e políticas para mulheres, idosos e populações vulneráveis. Tal evidência corrobora a hipótese de desigualdade estrutural, na qual os processos de nomeação tendem a priorizar redes políticas predominantemente masculinas.

De acordo com o *Global Gender Gap Report* (2022), divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (2023), a disparidade de gênero em cargos de liderança permanece expressiva em escala global, com as mulheres ocupando apenas 28,8% dessas posições, apesar de representarem 41,2% da força de trabalho e apresentarem, em média, níveis educacionais superiores aos dos homens.

As projeções do referido relatório indicam que, mantido o ritmo atual de progresso, serão necessários aproximadamente 132 anos para que a paridade de gênero plena seja alcançada no mercado de trabalho mundial. Esse cenário evidencia a lentidão das transformações estruturais e a persistência de barreiras institucionais, culturais e organizacionais à ascensão feminina em postos de comando.

Por sua vez, a Tabela 6 – Secretários de Estado por gênero e unidade federativa – evidencia uma acentuada assimetria de gênero na composição dos secretariados estaduais brasileiros.

Em todas as unidades da federação, observa-se a predominância masculina nos cargos de Secretários de Estado, ainda que com variações relevantes entre os estados no que se refere à magnitude dessa desigualdade, reforçando o caráter sistêmico e persistente da sub-representação feminina nesses espaços.

Tabela 6 – Secretários de Estado por gênero e unidade federativa

Estado	Mulheres (n)	Mulheres (%)	Homens (n)	Homens (%)	Total
AC	5	26,3%	14	73,7%	19
AL	13	48,1%	14	51,9%	27
AM	9	36,0%	16	64,0%	25
AP	14	46,7%	16	53,3%	30
BA	6	24,0%	19	76,0%	25
CE	13	44,8%	16	55,2%	29
DF	5	16,1%	26	83,9%	31
ES	5	20,0%	20	80,0%	25
GO	4	22,2%	14	77,8%	18
MA	8	22,2%	28	77,8%	36
MG	4	28,6%	10	71,4%	14
MS	2	16,7%	10	83,3%	12
MT	4	26,7%	11	73,3%	15
PA	4	18,2%	18	81,8%	22
PE	11	39,3%	17	60,7%	28
PI	6	22,2%	21	77,8%	27
PB	5	21,7%	18	78,3%	23
PR	2	8,7	21	91,3%	23
RJ	7	26,9%	19	73,1%	26
RN	7	38,9%	11	61,1%	18
RO	3	23,1%	10	76,9%	13
RR	7	36,8%	12	63,2%	19
RS	10	35,7%	18	64,3%	28
SC	4	22,2%	14	77,8%	18
SE	8	32,0%	17	68,0%	25
SP	6	24,0%	19	76,0%	25

Estado	Mulheres (n)	Mulheres (%)	Homens (n)	Homens (%)	Total
TO	5	27,8%	13	72,2%	18

Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere à participação feminina relativa no secretariado estadual, observa-se que apenas três estados se aproximam de uma situação de quase paridade de gênero: Alagoas, onde as mulheres representam 48,1% do total de secretárias, seguido pelo Amapá, com 46,7%, e pelo Ceará, com 44,8%. Em um patamar subsequente, destacam-se Pernambuco (39,3%), Rio Grande do Norte (38,9%) e Roraima (36,8%), que também registram percentuais expressivos de presença feminina quando comparados às demais unidades federativas analisadas, embora ainda distantes de uma distribuição plenamente equilibrada entre homens e mulheres.

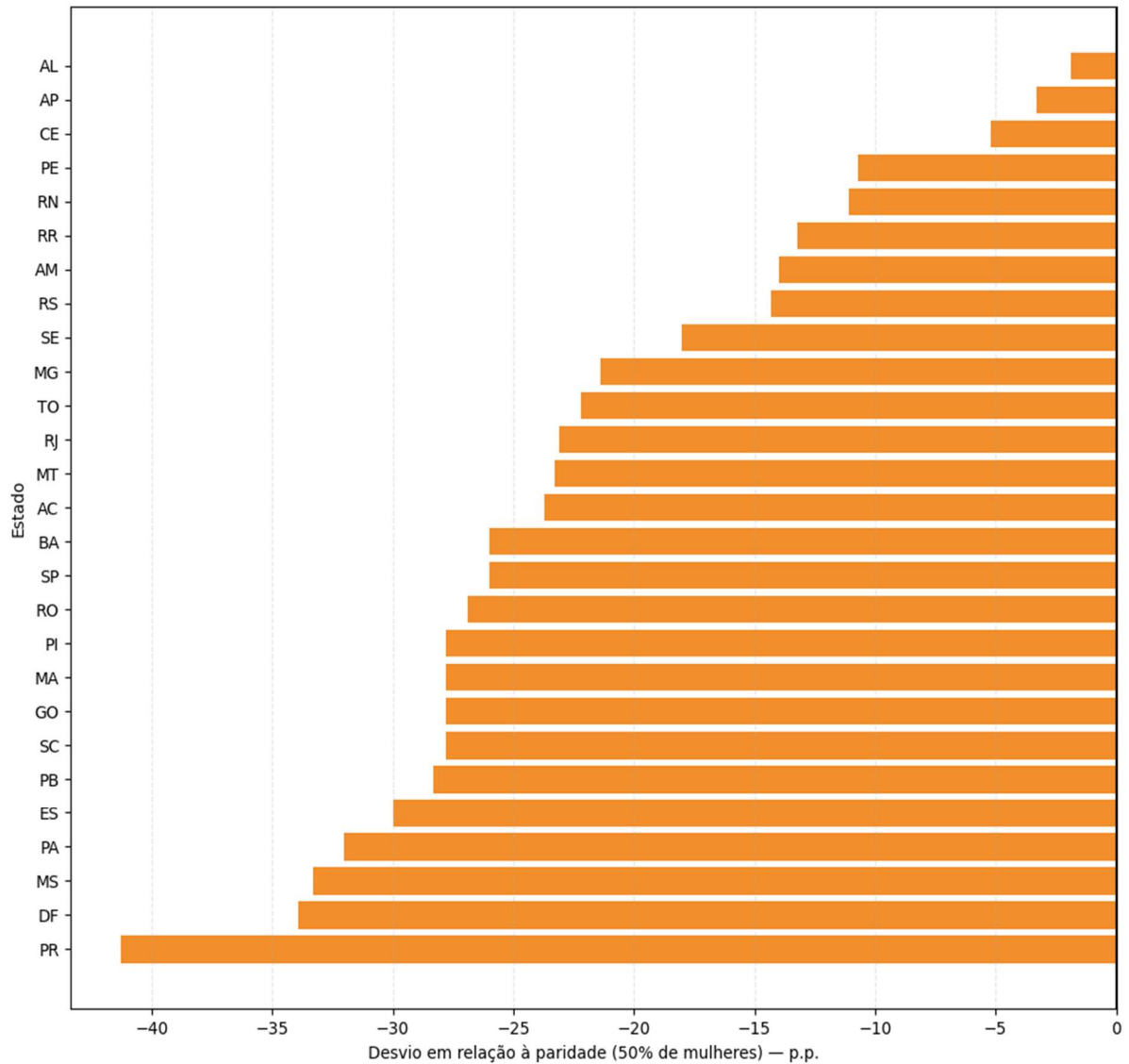
Observa-se que os seis estados com destaque positivo em relação a equidade de gênero estão concentrados nas regiões do nordeste e norte. Dentre esses estados, destacam-se Pernambuco e Rio Grande do Norte, ambos governados por mulheres, o que sugere que a presença feminina no comando do Poder Executivo pode contribuir para a ampliação da participação de mulheres no secretariado.

Em contrapartida, diversos estados apresentam níveis bastante reduzidos de representação feminina. Paraná (8,7%), Distrito Federal (16,1%), Mato Grosso do Sul (16,7%) e Pará (18,2%) configuram os casos mais críticos, nos quais a participação das mulheres não atinge sequer um quinto do total de cargos. Esses dados revelam contextos estaduais marcados por forte concentração masculina nos postos de autoridades máximas do Poder Executivo Estadual, reforçando padrões persistentes de exclusão.

Além disso, estados como Espírito Santo, Paraíba, Piauí, Maranhão, Goiás, Santa Catarina, Rondônia, São Paulo e Bahia, também exibem percentuais femininos inferiores a 25%, o que evidencia a recorrência de processos de sub-representação das mulheres nas estruturas decisórias estaduais. Mesmo em unidades federativas com maior número absoluto de secretarias, como Maranhão e Distrito Federal, o aumento no total de cargos não se converte em maior inclusão feminina, mantendo-se elevadas as disparidades de gênero.

A Figura 3 representa o desvio da participação feminina nos secretariados estaduais em relação à paridade de gênero (50%), permitindo observar diferenças importantes entre as unidades federativas.

Figura 3: Equidade de gênero das autoridades máximas por estado: desvio de 50% de mulheres (p.p.)-ordenado do mais próximo à paridade ao mais distante



Fonte: Elaborada pela autora

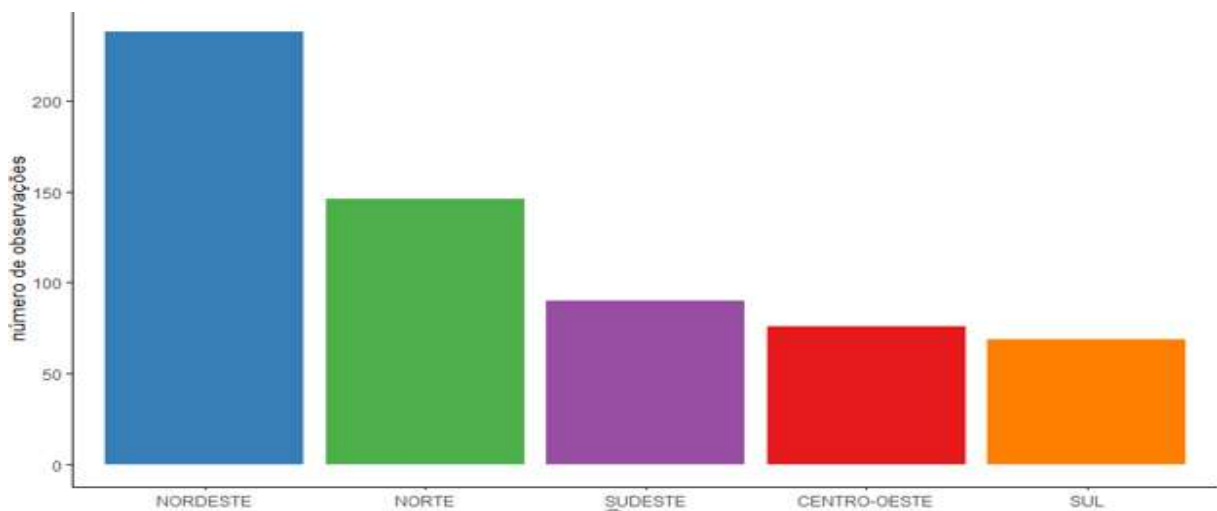
De modo geral, a análise dos percentuais demonstra que a desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de Secretárias de Estado não se restringe a casos isolados, mas constitui um fenômeno disseminado entre as unidades da federação. A recorrência de padrões semelhantes entre estados de diferentes regiões sugere a

presença de condicionantes estruturais, institucionais e culturais que limitam o acesso das mulheres aos espaços de poder no âmbito dos governos estaduais.

Os resultados relativos à distribuição de mulheres entre as diferentes Secretarias evidenciam, portanto, a persistência de desigualdades de gênero na esfera política e administrativa. A sub-representação feminina, indica que a presença de lideranças femininas no Executivo pode contribuir para promover transformações substantivas nos padrões de nomeação, revelando a necessidade de mudanças institucionais mais profundas.

A Figura 4 apresenta a distribuição dos cargos por região brasileira. Observa-se que o Nordeste, por concentrar o maior número de unidades federativas, apresenta quantitativo expressivo de cargos de Secretários(as) de Estado em termos absolutos, seguido pela região Norte.

Figura 4: Observações por região brasileira

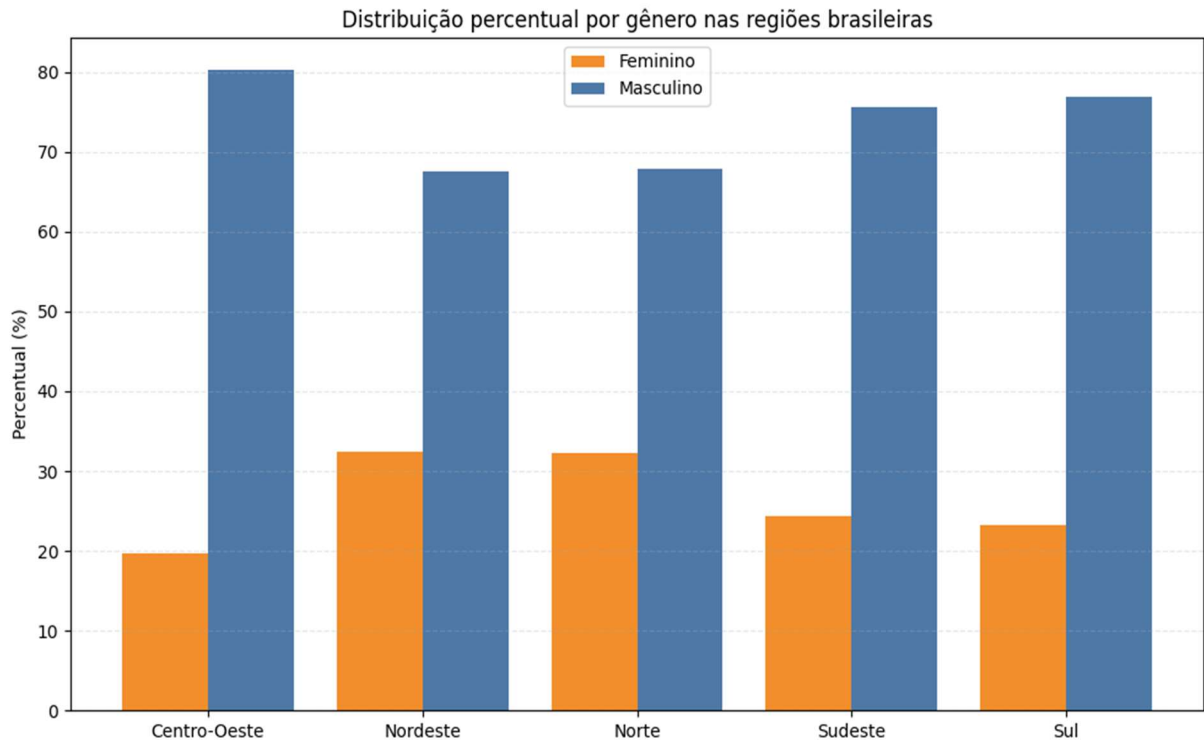


Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 5 demonstra que no plano regional, nenhuma das macrorregiões alcança equilíbrio de gênero na composição do secretariado. Ainda que o Nordeste e o Norte concentrem os maiores percentuais femininos, tais valores permanecem distantes de uma distribuição equitativa, indicando a persistência do predomínio masculino mesmo nos contextos relativamente mais favoráveis.

Cumprir destacar que o maior número absoluto de mulheres observado no Nordeste não se traduz, necessariamente, em maior equidade de gênero, uma vez que decorre, em grande medida, do maior volume total de cargos existentes na região.

Figura 5: Distribuição percentual por gênero nas regiões brasileiras



Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 7 evidencia variações regionais na equidade de gênero no secretariado estadual, com as regiões Nordeste (32,4%) e Norte (32,2%) apresentando as maiores proporções relativas de mulheres, enquanto as regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste apresentam os maiores níveis de concentração masculina. O Centro-Oeste destaca-se negativamente, com 80,3% de homens e apenas 19,7% de mulheres, configurando a maior desigualdade proporcional entre as regiões analisadas. O Sul e o Sudeste seguem padrão semelhante, com participações masculinas de 76,8% e 75,6%, respectivamente.

Adicionalmente, observa-se que os dois Estados governados por mulheres situam-se na região Nordeste, o que pode influenciar parcialmente os resultados observados. Todavia, mesmo nesse contexto, os percentuais permanecem aquém de uma composição paritária, reforçando o caráter limitado desse fator enquanto indutor isolado de mudanças.

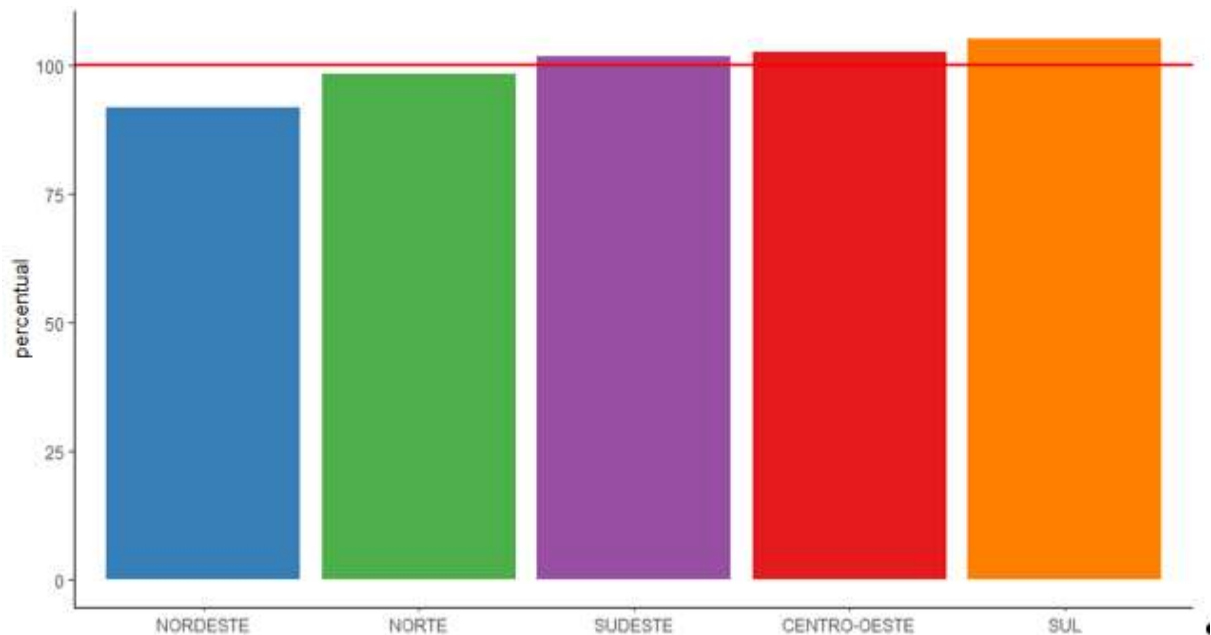
Tabela 7 – Distribuição por gênero e região (valores absolutos e percentuais) - Percentual em relação ao total de cada região

Região	Feminino (n)	Feminino (%)	Masculino (n)	Masculino (%)	Total
Centro-Oeste	15	19,7%	61	80,3%	76
Nordeste	77	32,4%	161	67,6%	238
Norte	47	32,2%	99	67,8%	146
Sudeste	22	24,4%	68	75,6%	90
Sul	16	23,2%	53	76,8%	69
Total geral	177	28,6%	442	71,4%	619

Fonte: Elaborada pela autora

Em termos comparativos, a homogeneidade relativa dos indicadores regionais sugere que a sub-representação feminina no secretariado estadual configura um padrão de alcance nacional. Tal configuração evidencia a persistência de barreiras institucionais, políticas e socioculturais que restringem o acesso das mulheres aos espaços de poder e decisão, independentemente da localização geográfica.

Figura 6: Salário das mulheres como percentual do salário dos homens por região



Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 6 apresenta o comparativo entre as grandes regiões brasileiras, evidenciando as diferenças na remuneração média entre homens e mulheres. Observa-se que a região Nordeste se destaca por apresentar a maior disparidade salarial por sexo, com rendimentos masculinos significativamente superiores aos femininos.

Essa diferença mostrou-se estatisticamente significativa, conforme indicado pelo valor de p ($p = 0,0138$), o que reforça a existência de desigualdades de gênero, em relação aos salários, mais acentuadas nessa região.

Tal resultado sugere que, no contexto nordestino, as assimetrias salariais entre homens e mulheres não decorrem apenas de flutuações aleatórias, mas refletem padrões estruturais persistentes no mercado de trabalho.

Nas demais regiões, embora também se observem variações nos rendimentos médios por sexo, essas não atingem níveis estatisticamente relevantes, indicando uma menor distância salarial relativa entre homens e mulheres.

Os resultados evidenciam que as desigualdades salariais no Brasil apresentam forte componente regional, sendo influenciadas por fatores econômicos, institucionais e socioculturais que afetam de maneira diferenciada a inserção feminina no mercado de trabalho.

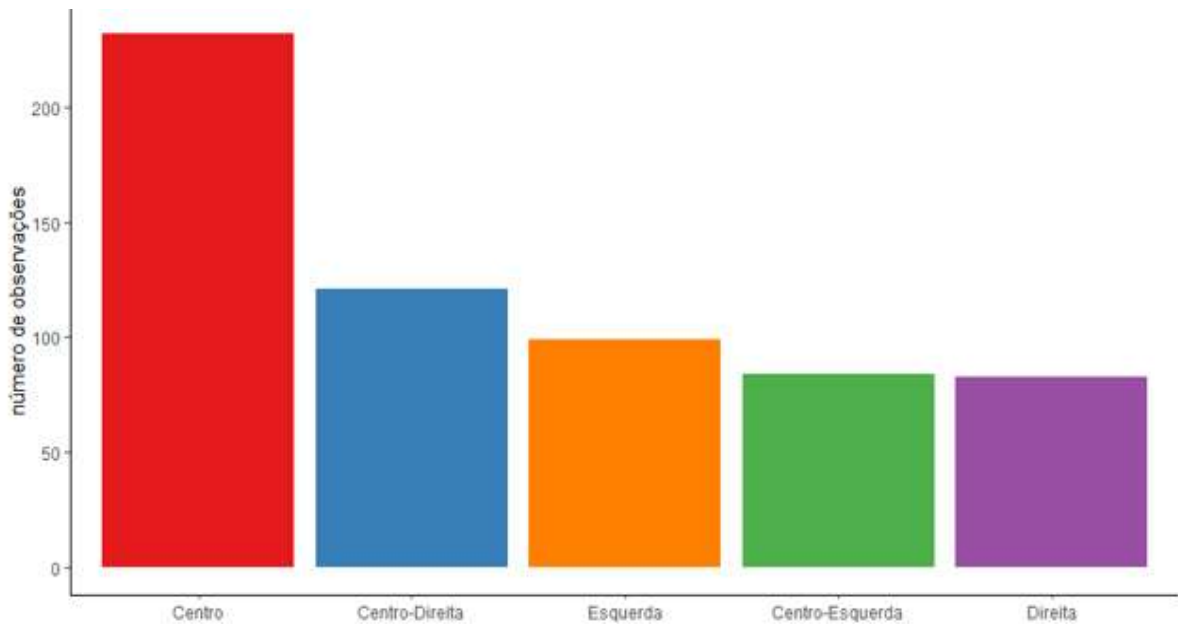
No caso do Nordeste, aspectos como o elevado grau de informalidade no mercado de trabalho, a concentração feminina em setores tradicionalmente associados a menores níveis de remuneração, o acesso restrito a cargos de chefia e direção, bem como as limitações na implementação e no alcance das políticas de promoção da igualdade tendem a intensificar a penalização salarial das mulheres.

Ademais, normas socioculturais tradicionais e a sobrecarga do trabalho doméstico e de cuidado continuam a impactar negativamente as trajetórias profissionais das mulheres, restringindo suas oportunidades de progressão na carreira e aprofundando as disparidades de gênero no contexto regional.

Dessa forma, os dados reforçam a necessidade de compreender a desigualdade de gênero como um elemento estrutural do sistema político-administrativo analisado, demandando a formulação e o fortalecimento de políticas públicas e estratégias institucionais específicas voltadas à promoção da equidade e à ampliação da participação feminina em todas as regiões do país.

Adicionalmente, a persistência dessa disparidade indica que o avanço da participação feminina no mercado de trabalho não tem sido acompanhado, de forma proporcional, pela valorização econômica de sua força de trabalho, reforçando a existência de mecanismos de discriminação direta e indireta.

Figura 7: Observações por classificação do partido



Fonte: Elaborada pela autora

Na Figura 7, observa-se a predominância de partidos classificados como de centro e centro-direita entre as observações analisadas, enquanto os partidos de esquerda, centro-esquerda e direita apresentam participação relativamente menor.

Tal distribuição indica que a maior parte dos Secretários de Estado foi nomeada por Governadores vinculados a legendas situadas no espectro político moderado, sugerindo uma concentração de poder decisório nesse campo ideológico.

Essa configuração pode refletir a hegemonia histórica de partidos de centro e centro-direita na condução dos governos estaduais, bem como sua maior capacidade de articulação política e formação de coalizões.

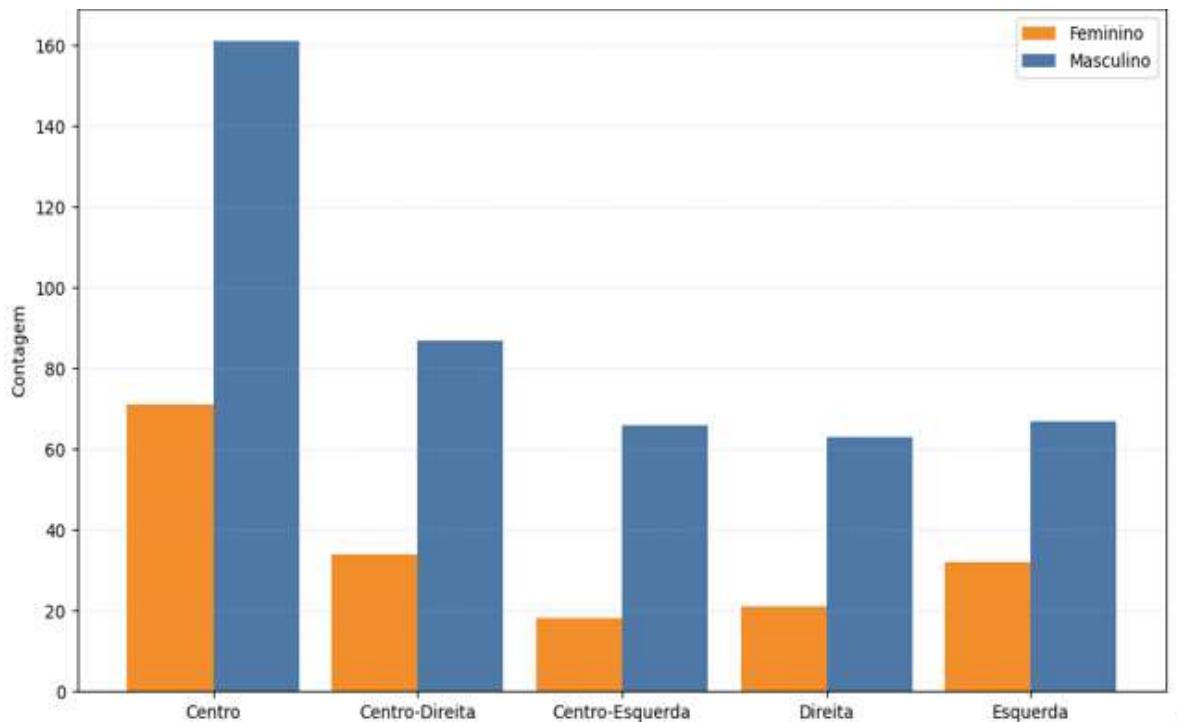
Ademais, a predominância desse espectro ideológico pode influenciar os critérios de nomeação e as prioridades administrativas, inclusive no que se refere à promoção da equidade de gênero.

A menor participação relativa de partidos de esquerda e centro-esquerda, tradicionalmente associados a pautas de inclusão social e igualdade, sugere possíveis

limitações na incorporação sistemática dessas agendas nos processos de composição do secretariado.

Dessa forma, os dados indicam que a orientação ideológica dos governos constitui uma variável relevante para a compreensão dos padrões de nomeação e das assimetrias de gênero observadas nos cargos de autoridades máximas do Poder Executivo estadual.

Figura 8: Distribuição por gênero segundo a orientação partidária do secretariado estadual

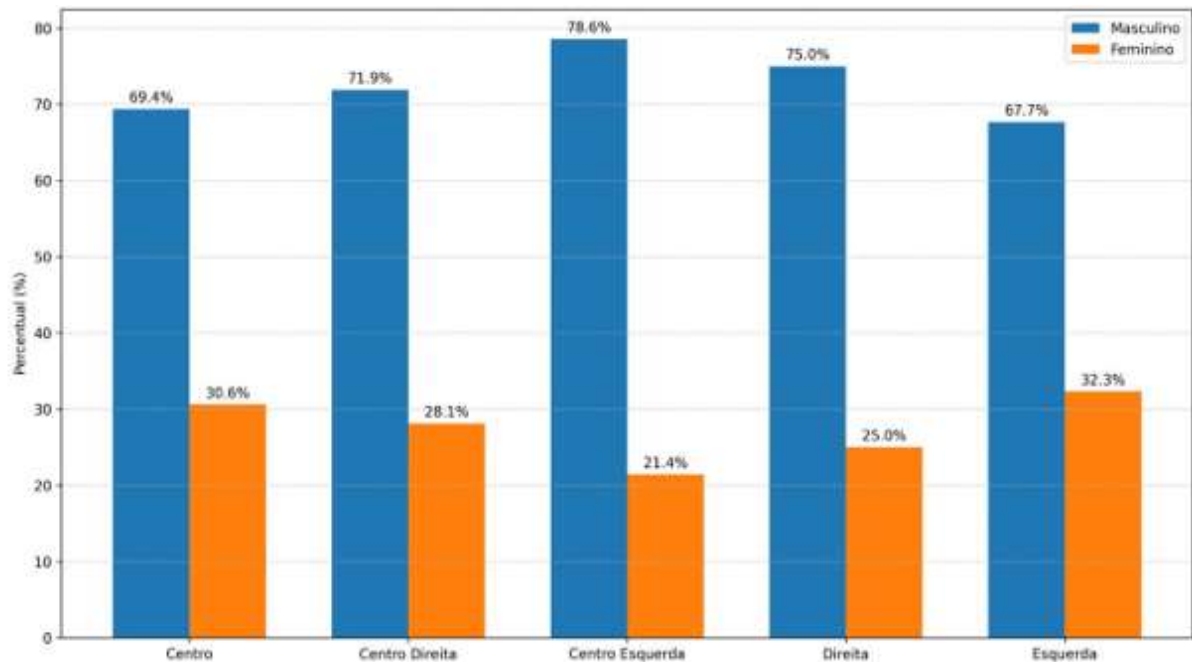


Fonte: Elaborada pela autora

A Figura 8 ilustra a distribuição de gênero do secretariado estadual brasileiro por orientação partidária, revelando um domínio masculino persistente em todos os espectros ideológicos analisados, percebe-se que nas categorias Centro e Esquerda, a disparidade é relativamente menor.

Por outro lado, a Centro-Esquerda apresenta a menor presença feminina, quando comparada às demais, o que sugere a ausência de priorização da equidade de gênero.

Figura 9: Distribuição em percentual por participação de ideologia partidária e gênero



Fonte: Elaborada pela autora

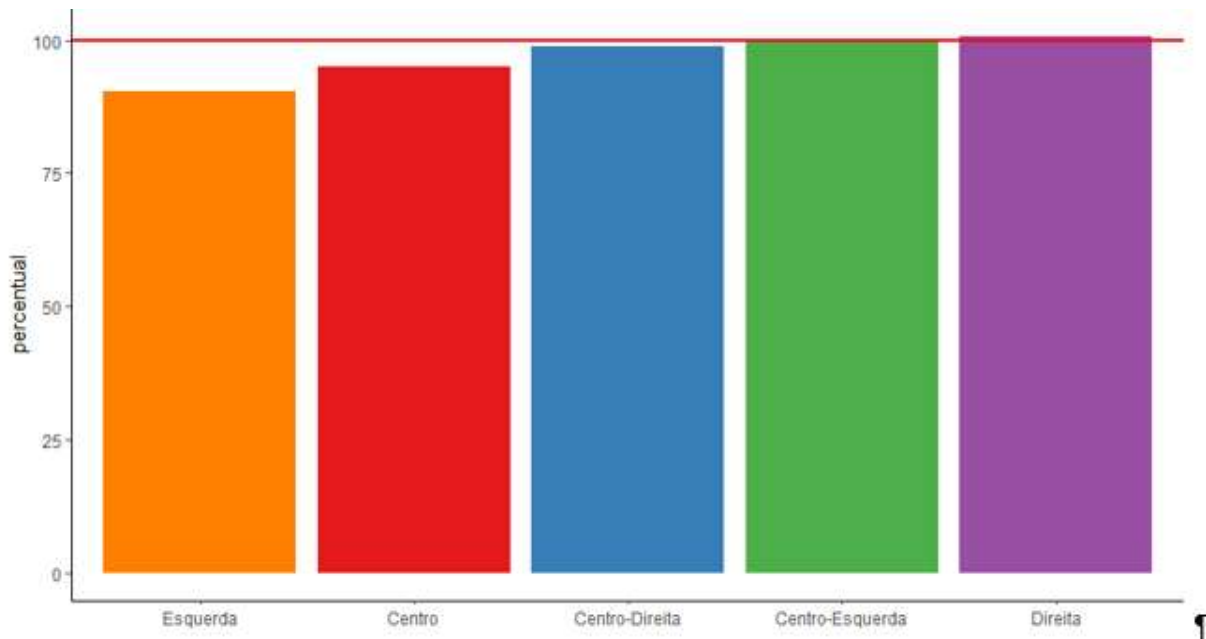
A Figura 9 apresenta a distribuição percentual dos cargos por ideologia partidária, evidenciando predominância masculina em todas os espectros analisados, seguidos pela esquerda (32,3%), centro (30,6%), centro-direita (28,1%), direita (25%) e configurando a maior desigualdade proporcional o centro-esquerda (21,4%), o que sugere dinâmicas locais específicas nos estados, refletindo barreiras estruturais importantes na política brasileira.

Dessa forma, os dados indicam que a orientação ideológica constitui uma variável relevante para a compreensão dos padrões de nomeação e das assimetrias de gênero observadas nos cargos de autoridades máximas do Poder Executivo estadual, onde mulheres, permanecem sub-representadas em lideranças.

Além disso, na Figura 10, verifica-se que em todos os espectros ideológicos analisados, o salário médio das mulheres permanece igual ou inferior ao dos homens, indicando que a desigualdade salarial de gênero constitui um fenômeno transversal, não restrito a uma orientação partidária específica.

Esses resultados evidenciam que a assimetria remuneratória persiste independentemente da filiação ideológica dos governadores responsáveis pelas nomeações.

Figura 10: Salário das mulheres como percentual do salário dos homens por partido



Fonte: Elaborada pela autora

A maior diferença salarial é observada na Figura 10, entre os partidos classificados como de esquerda, nos quais o rendimento feminino corresponde a aproximadamente 90% do rendimento masculino, configurando a desigualdade mais acentuada entre os grupos analisados. Tal resultado sugere que, mesmo em contextos políticos tradicionalmente associados a agendas de equidade e justiça social, a paridade salarial não se concretiza plenamente no âmbito das Secretarias de Estado.

Verifica-se, ainda, uma tendência de redução gradual da disparidade salarial à medida que se avança do espectro da esquerda para a direita, com percentuais próximos ou ligeiramente superiores a 100% nas categorias centro-esquerda e direita. Esses valores indicam maior aproximação entre os rendimentos de homens e mulheres nesses grupos, ainda que tal diferença não represente, necessariamente, um padrão consolidado de equidade.

Apesar das variações observadas, os resultados não evidenciam uma relação linear clara entre posicionamento ideológico e equidade salarial de gênero, o que aponta para a influência de fatores institucionais, organizacionais e contextuais, como critérios de nomeação, estrutura das carreiras, composição das pastas e histórico administrativo dos governos.

Dessa forma, a Figura 10 reforça que a desigualdade salarial no secretariado estadual decorre de condicionantes estruturais mais amplos, não sendo explicada exclusivamente pela orientação político-partidária dos governos, o que evidencia a necessidade de políticas institucionais permanentes voltadas à promoção da equidade remuneratória.

Cumprе destacar que os valores remuneratórios dos cargos analisados são legalmente padronizados, não havendo diferenciação salarial por gênero no exercício de uma mesma função. Sistemáticamente, as diferenças evidenciadas nas Figuras 6 e 10 não devem ser interpretadas como desigualdade salarial direta entre homens e mulheres, mas como um efeito da composição regional, setorial e partidária da amostra analisada.

Ademais, é relevante considerar que as diferentes Secretarias apresentam estruturas remuneratórias distintas, associadas a complexidade administrativa e responsabilidade orçamentária das pastas. Nesse contexto, a maior concentração feminina em áreas tradicionalmente vinculadas às políticas sociais pode contribuir para a redução da média salarial feminina observada, configurando padrões persistentes de segregação ocupacional horizontal e vertical.

Nesse sentido, a Região Nordeste, que concentra o maior número de Secretários de Estado vinculados a partidos classificados como de esquerda, exerce influência significativa sobre os resultados agregados, uma vez que a variação observada decorre principalmente da distribuição dos cargos entre regiões, áreas administrativas e espectros ideológicos, e não de diferenças formais nos valores remuneratórios.

Assim, os dados indicam que as assimetrias identificadas refletem, sobretudo, padrões institucionais e políticos de alocação administrativa, reforçando a compreensão da desigualdade de gênero como um fenômeno estrutural. Esses resultados evidenciam a necessidade de políticas públicas e estratégias institucionais permanentes voltadas à ampliação da participação feminina em posições estratégicas, bem como de investigações futuras que incorporem variáveis como o tipo de pasta, o tempo de permanência no cargo e o percurso profissional dos nomeados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança feminina nos cargos de Secretárias de Estado dos governos estaduais é uma vitória para o fortalecimento das políticas públicas de equidade de gênero, a ocupação desse posto permite a representatividade nas tomadas de decisão no contexto das políticas públicas, além de ter um papel simbólico para as meninas nas próximas gerações.

A diversidade de gênero na liderança tem sido cada vez mais reconhecida como a peça chave para o sucesso de qualquer organização, em especial, a administração pública, que desempenha o papel de implementar e monitorar as políticas públicas. Dessa forma, a importância da equidade de gênero se estende para além dos indicadores de desempenho econômico.

Considerando esses pressupostos, o estudo analisou a equidade de gênero nas altas administrações das Secretarias de Estado, por regiões brasileiras e de acordo com as orientações partidárias, utilizando como critério os partidos dos governadores eleitos, uma vez que esses possuem a prerrogativa de escolha dos representantes de cada pasta do secretariado.

O resultado dessa análise da distribuição por gênero evidenciou uma assimetria significativa entre homens e mulheres em todas as regiões do país. Considerando o total de 619 observações, verifica-se que os homens correspondem a 71,4%, enquanto as mulheres representam apenas 28,6%, o que revela uma expressiva sub-representação feminina.

Diante desses dados, foi possível aferir que no comparativo das regiões brasileiras, nenhuma das macrorregiões apresentou equilíbrio de gênero. As maiores participações femininas relativas concentram-se nas regiões Nordeste (32,4%) e Norte (32,2%). As regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste apresentam os maiores níveis de concentração masculina. O Centro-Oeste destacou-se negativamente, com apenas 19,7% de mulheres, configurando a maior desigualdade proporcional entre as regiões. O Sul e o Sudeste seguiram padrão semelhante, com 23,2% e 24,4% de participação feminina, respectivamente.

Nesse contexto, os resultados reforçam a necessidade de políticas públicas integradas e territorialmente sensíveis, voltadas à promoção da inclusão produtiva feminina, especialmente entre as mulheres jovens e nas regiões historicamente mais

vulneráveis, contribuindo para a redução das assimetrias regionais, o fortalecimento da autonomia econômica e a construção de um desenvolvimento mais equitativo.

Ao analisar a distribuição da participação feminina por unidade federativa, verificou-se que apenas três estados se aproximam de uma situação de quase paridade de gênero: Alagoas, onde as mulheres representam 48,1% do total de Secretárias, seguido pelo Amapá, com 46,7%, e pelo Ceará, com 44,8%.

Os dois estados governados por mulheres, Pernambuco (39,3%) e Rio Grande do Norte (38,9%), não alcançaram o patamar de 40% de representação feminina em seus respectivos secretariados. No entanto, observa-se que, tais governos apresentam uma distribuição menos desigual entre homens e mulheres nos cargos de Secretários(as) de Estado, sugerindo que a presença de mulheres na chefia do Poder Executivo pode estar associada a avanços, ainda que modestos, na promoção de maior equilíbrio de gênero na estrutura governamental. Esses achados reforçam a importância de considerar o perfil da liderança política como um fator potencialmente relevante para a ampliação da representação feminina em posições estratégicas da administração pública.

Ademais, observou-se que um conjunto de quatro estados, quais sejam: Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul e Pará, não atingiu sequer 20% de mulheres na composição desses cargos, evidenciando um quadro de sub-representação sistemática que incide diretamente sobre a ocupação de posições estratégicas de poder e decisão. Esses resultados indicam a necessidade premente de monitoramento contínuo, definição de metas e adoção de mecanismos institucionais voltados à correção dessas assimetrias na distribuição de cargos de Secretários(as) de Estado.

Destaca-se que o estado de Alagoas apresenta o maior nível de proximidade com a equidade de gênero entre os secretariados estaduais analisados, enquanto o Paraná registra o pior desempenho em termos relativos. Ambos os estados são governados por partidos classificados como de centro, o que evidencia que a orientação partidária, isoladamente, não garante maior equilíbrio na composição de gênero nos cargos de Secretários(as) de Estado.

Entre as observações analisadas, identificou-se a predominância de partidos classificados como de centro e centro-direita, enquanto legendas posicionadas à esquerda, centro-esquerda e à direita apresentam participação relativamente menor

no secretariado estadual. Essa distribuição sugere uma maior concentração do poder de nomeação e, conseqüentemente, do poder decisório nesse campo ideológico. Tal configuração pode refletir tanto a presença mais expressiva dessas legendas na condução dos governos estaduais quanto sua capacidade de estruturar e ocupar posições estratégicas na alta administração pública.

Em todos os espectros ideológicos analisados, observou-se domínio masculino, com a maior desigualdade proporcional nos partidos de centro-esquerda, com a representação feminina de 21,4%, refletindo barreiras estruturais importantes na política brasileira.

Adicionalmente, o salário das mulheres permanece igual ou inferior ao dos homens, indicando que a desigualdade salarial de gênero é um fenômeno transversal, não restrito a uma única orientação partidária.

Portanto, garantir a participação equitativa de mulheres nos mais altos cargos políticos é não apenas uma medida de justiça social, mas também um requisito fundamental para o fortalecimento e a efetividade da democracia brasileira.

Apesar das mulheres apresentarem, em geral, maior nível de qualificação que os homens, o país ainda não atingiu o objetivo proposto na ODS 5 da Agenda 2030 (ONU, 2015), que visa *“alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”*.

A principal contribuição deste trabalho foi a constatação da persistente sub-representação feminina nos cargos de tomada de decisão dos governos estaduais, evidenciando que, apesar dos avanços institucionais e normativos observados nas últimas décadas, a ocupação de posições estratégicas nas Secretarias de Estado permanece marcada por desigualdades de gênero.

A pesquisa contribui para o aprofundamento do debate sobre equidade de gênero na administração pública, oferecendo subsídios empíricos para análises comparativas futuras e para a formulação de políticas voltadas ao fortalecimento da participação feminina nos espaços decisórios do Estado, que promovam o empoderamento feminino e garantam a presença de mulheres nos espaços de decisão das diversas pastas da administração pública estadual, como educação, saúde, segurança pública, obras, administração e assistência social.

A partir dos achados deste estudo, pesquisas futuras podem ampliar a análise por meio de abordagens longitudinais, acompanhando a evolução da participação

feminina nos cargos de Secretários(as) de Estado ao longo do tempo. Essa estratégia permitiria avaliar se as variações regionais e partidárias observadas configuram tendências estruturais ou refletem conjunturas políticas específicas.

Ademais, poderiam ser observados a incorporação de variáveis institucionais e organizacionais e da aplicação de métodos qualitativos, como entrevistas, de modo a aprofundar a compreensão dos fatores que condicionam a participação feminina nos cargos de Secretárias de Estado dos Governos Estaduais.

O estudo também poderia ser replicado para outros níveis da administração pública, como o âmbito federal ou municipal, permitindo comparações que evidenciem semelhanças e diferenças na dinâmica de gênero entre distintas esferas do Poder Executivo.

Com efeito, para que o país alcance o objeto proposto na ODS 5, é necessário a construção de uma democracia verdadeiramente inclusiva onde as mulheres tenham oportunidades reais de ocupar posições de poder e decisão, pois somente assim será possível assegurar a diversidade de perspectivas, promover políticas públicas mais abrangentes e avançar na consolidação de uma sociedade justa e plural.

Por fim, revela-se essencial que o Poder Público institua mecanismos permanentes de monitoramento, sistematização e divulgação de dados sobre a equidade de gênero nos Governos Estaduais, de forma transparente e acessível à sociedade. Tais instrumentos devem possibilitar que a população, em especial as mulheres, acompanhem de maneira clara sua representatividade nos cargos de direção e nos espaços estratégicos de tomada de decisão, fortalecendo o controle social e a incidência sobre as políticas públicas.

Além disso, mostra-se igualmente relevante o aperfeiçoamento da estrutura de governança em matéria de gênero, com instâncias responsáveis por articular, em todos os níveis federativos, ações de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de políticas para a igualdade. A criação e o fortalecimento de unidades especializadas, com recursos adequados, participação social e coordenação interinstitucional, apresentam-se como condição necessária para enfrentar a complexidade das desigualdades de gênero na administração pública e para assegurar a efetividade de medidas voltadas à ampliação da presença feminina em posições de poder.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. Progressos e retrocessos na conquista da equidade de gênero no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n. 122, p. 11–26, jul./ago./set. 2019.

ANDRADE, R.; MASUKO, A. C. Economia criativa, políticas culturais e equidade de gênero: um enfoque no Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, [S. l.], v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.18829/2317-921X.2025.e57843. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/57843>. Acesso em: 14 jan. 2026.

BAUTISTA, S. N.; CHUDNOVSKY, M.; STRAZZA, L.; MOSQUEIRA, E.; CASTAÑEDA, C. **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. New York Avenue: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022.

BARROS, G. P. As Políticas públicas para a promoção da equidade de gênero: a desconstrução dos estereótipos. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 9, n. 9, 2022. DOI: 10.23925/2526-6284/2022.v9n9.59937. Acesso em: 25 nov. 2025.

BUTLER, J. Regulações de gênero. **Cadernos Pagu**, 2014, n. 42, p. 249–274.

BRANDÃO, C.; SANTOS, F.; PERES, S. Processo de transição para uma posição de liderança: um estudo com mulheres. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 9, n. 1, p. 9–23, 2020. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v9i1.2559>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025.

CARVALHO, P. A. de; VIEGO, V. Evolução do emprego feminino no mercado de trabalho brasileiro: uma análise shift-share entre 2003 e 2018. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 1 (77), p. 207–224, jan./abr. 2023.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 1–17, nov. 2018 – abr. 2019. DOI: 10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0005.

FERNANDES, B. Avanços e retrocessos da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro nas décadas de 1920/40/50: o que mudou entre o pré e o pós Segunda Guerra Mundial? **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, v. 16, n. 34, p. 240–266, mar. 2024. Disponível em: <https://funartemaisdigital.funarte.gov.br/periodicos/avancos-e-retrocessos-da-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-brasileiro-nas-decadas-de-1920-40-50-o-que-mudou-entre-o-pre-e-o-pos-segunda-guerra-mundial/>. Acesso em: 26 out. 2025.

FERREIRA, V.; BRASILEIRO, C.; ALVES, I. Protagonismo feminino no Rio Grande do Norte: um estudo de caso sobre candidaturas femininas ao cargo de governadoras. **Inter-Legere**, Natal, v. 7, n. 40, 2024. DOI: 10.21680/1982-1662.2024v7n40ID35570. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/35570>. Acesso em: 22 jun. 2025.

FERREIRA, Z. P.; ARAÚJO, L. F. de O. N. de; FRANCO, M. A. C.; PANTOJA, M. J. Liderança Feminina no Setor Público: O que estamos aprendendo com as pesquisas nacionais e internacionais? **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 6, n. 6, p. 01–24, 2024. <https://doi.org/10.56579/rei.v6i6.1191>.

FOORT-DIEPEVEEN, R.; ARGYROU, A.; LAMBOOY, J. Gender stereotypes in leadership evaluation: implications for women in management. **Journal of Behavioral and Experimental Economics**, v. 91, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101660>

FREINDENBERG, F. GILAS, K. M. Neoinstitucionalismo Feminista. In: GILAS, Karolina M. CRUZ PARCERO, Luz María. **Construyendo Ciencia Política con Perspectiva de Género**, pp. 1 -27, Ciudad de México: FCPyS-UNAM, 2020.

GOLDENBERG, M. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 41, p. 69–83, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/206719>. Acesso em: 14 jan. 2026.

GOLDIN, C. **Carreira e Família: A jornada de gerações de mulheres rumo à equidade**. Tradução Denise Bottmann. 1. ed. São Paulo: Portfólio – Penguin, 2024.

GOMES, G.; RENNER, J. S.; MEYER, D. E. E. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7153–7173, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2112>.

GOMES, M. R.; SOUZA, S. C. I. de. Assimetrias salariais de gênero e a abordagem regional no Brasil: uma análise segundo a admissão no emprego e setores de atividade. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 1–31, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198055272234>. Acesso em: 22 jun. 2025.

GOMES, S.; LACERDA, A. D. F.; SILVA, A. L. N. da. Critérios técnicos, políticos e dinâmica regional na nomeação de secretários estaduais: um estudo de caso do Rio Grande do Norte. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 76, p. 1–20, 2020. DOI: 10.1590/1678-987320287605. Acesso em: 7 fev. 2026.

GUIGINSKI, J. T. **Mercado de trabalho e relações de gênero: associação entre a presença de filhos e as condições de acesso ao trabalho das mulheres**. 2015. 178 f. Dissertação (Mestrado em Demografia) – Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

HAHNER, J. **A mulher brasileira e suas lutas sociais e políticas: 1850–1937**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 23 nov. 2025.

INSTITUTO ALEIAS; INSTITUTO ALZIRAS; INSTITUTO FOZ; TRAVESSIA POLÍTICAS PÚBLICAS. **Censo das Secretárias Brasileiras: mapeamento com o primeiro escalão dos governos subnacionais (estados e capitais)**, 2024. Disponível em: <https://www.censosecretarias.org>. Acesso em: 8 fev. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pirâmide etária do Brasil: 2010 e 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da violência 2020: principais resultados**. Brasília: IPEA; FBSP, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes/51/atlas-da-violencia-2020>.

LAUSCHNER, M. C. X. G. S. Os movimentos feministas: família x trabalho. In: **ENCONTRO REDOR**, 16., 2010, Manaus. **Anais**. Manaus: Edua, 2010. p. 154–156.

MAIA, K.; CATELAN, D. W.; BACCHI, M. D.; FONSECA, M. R. Diferenças salariais e discriminação por gênero e cor no mercado de trabalho da Região Sul do Brasil. **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n. 1, 2018. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v25i1a2018.1351. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1351>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MARSH, D.; RICHARDS, D.; SMITH, M. Re-assessing the role of departmental cabinet ministers. **Public Administration**, v. 78, n. 2, p. 305–323, 2000. DOI: 10.1111/1467-9299.00207. Acesso em: 7 fev. 2026.

MILTERSTEINER, R.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MONTELEONE, J. M. Costureiras, mucamas, lavadeiras e vendedoras: o trabalho feminino no século XIX e o cuidado com as roupas (Rio de Janeiro, 1850–1920). **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 27, n. 1, e47046, 2019. DOI: 10.1590/1806-9584-2019v27n147046.

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. (in memoriam). Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro,

v. 53, n. 1, p. 134–154, jan./fev. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170156>. Acesso em: 22 jun. 2025.

OLIVEIRA, C. M. A. M. **Mulheres nas Organizações Brasileiras: uma análise dos fatores que impulsionam e desafiam a equidade de gênero na área de tecnologia da informação**. 2022. 136 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32072>. Acesso em: 20 nov. 2025.

OLIVEIRA, M. F.; SILVA, M. A.; BARBOSA, R. S.; VILELA, M. S. S. Rompendo o Teto de Vidro: a trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade. **Prospectus - Perspectivas Qualitativas Em Contabilidade E Organizações**, v. 2, n. 1, p. 7–28, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/prosp/article/view/62361>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Glossario-ODS-5.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PORTO, A. C.; SAJONC, R. P.; BENITES, M. R. Representação política das mulheres em 2019 e os desafios da equidade de gênero. **Revista de Comunicação Dialógica**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 4–19, 2020. DOI: 10.12957/rcd.2019.49930. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcd/article/view/49930>. Acesso em: 14 jan. 2026.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of Management Review**, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>. Acesso em: 25 jan. 2026.

SANTANA, A. P. A.; OLIVEIRA, I. S.; JACINTHO, J. M. M. Políticas públicas para igualdade de gênero: caminhos percorridos na administração pública no Brasil para Agenda 2030. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)**, Rio Grande, v. 29, n. 2, p. 49–59, jul./dez. 2025.

SANTOS, L. R. Equidade de gênero na administração pública. **Revista do Serviço Público**, v. 76, 2026.

SÍGOLO, V. M.; GAVA, T.; UNBEHAUM, S. Equidade de gênero na educação e nas ciências. **Cadernos Pagu**, n. 63, 2021.

SILVA, C. Do trabalho doméstico à educação superior. **O Social em Questão**, v. 20, n. 37, p. 153–171, 2017.

SOUSA, M. L. O.; OLIVEIRA, K. C. S. Disparidades de gênero no mercado de trabalho brasileiro. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 22, n. 2, p. 49–64, 2025.

TEIGEN, M. **Gender quotas for corporate boards**. 2022.

TEIXEIRA, B. L. **Gênero e carreiras políticas na CLDF**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

TIRONI, S. Representação substantiva de mulheres na Câmara dos Deputados. **Revista Direito e Práxis**, v. 16, n. 2, 2025.

VIECELI, C. P.; HORN, C. H. Trabalho doméstico remunerado no Brasil sob um contexto de crises. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 29, p. 1-26, 2025. DOI: 10.1590/19805527252909.

WASGEN, A. M. **Políticas de cotas de gênero nos cargos de alta gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.