

## LIDERANÇA DE MULHERES NA BUROCRACIA FEDERAL: DIFICULDADES E DESAFIOS PARA ASCENSÃO

Michelle Fernandez

Ananda Marques

### Resumo

Para ampliar a diversidade na construção de políticas públicas, é preciso ter atenção à composição da burocracia e, por conseguinte, considerar a diversidade como um problema que deve ser enfrentado pelos estados. Uma burocracia que corresponde à demografia da sociedade a qual está adscrita tem a capacidade de gerar resultados de maior qualidade, mais democráticos e mais responsivos para os membros dessa mesma sociedade. Nesse sentido, é importante entender o lugar que as mulheres ocupam no serviço público e diagnosticar os desafios e as dificuldades para o alcance de posições de liderança por essas mulheres. A partir dessas perspectivas, este artigo apresenta um estudo exploratório que analisa dados provenientes de um questionário *on-line* respondido por 282 servidoras do governo federal, representando diferentes carreiras, com período de coleta entre 13 de novembro e 13 de dezembro de 2023. A pesquisa apresentou o perfil sociodemográfico das mulheres atuantes na burocracia federal e analisou suas percepções sobre os desafios e as dificuldades de ascensão na carreira pública federal. Os resultados apontam como principais obstáculos a discriminação de gênero, a maternidade, a sobrecarga do trabalho doméstico e o assédio.

Palavras-chave: Burocracia. Mulheres. Liderança. Serviço civil.

### Abstract

Increasing diversity in the construction of public policies involves paying attention to the composition of the bureaucracy and, therefore, considering diversity as a problem that States must face. A bureaucracy corresponding to the demographics of the society to which it is attached can generate higher quality, more democratic, and more responsive results for the members of that same society. In this sense, it is important to understand women's place in public service and diagnose the challenges and difficulties in achieving leadership positions for these women. From these perspectives, this article presents an exploratory study that analyzes data from an online questionnaire answered by 282

federal government employees, representing different careers, with a collection period between November 13th and December 13th, 2023. The research presented the socio-demographic profile of women working in the federal bureaucracy and analyzed their perceptions about the challenges and difficulties of advancement in the federal public career. The results point to gender discrimination, motherhood, overload of domestic work, and harassment as the main obstacles.

Keywords: Bureaucracy. Women. Leadership. Civil service.

## 1 INTRODUÇÃO

A mitigação de desigualdades de gênero e de raça, além de ser objetivo da ação pública, é uma importante questão na composição da força de trabalho no serviço público. No serviço público, soluções são formuladas para problemas sociais, decisões são tomadas e assim as políticas públicas são colocadas em prática. Dessa forma, é imperativo considerar as questões de desigualdades estruturais para construir uma gestão pública mais diversa e que tenha capacidade de responder aos problemas da sociedade a partir de diferentes perspectivas. Para construir de políticas públicas mais diversas, é preciso repensar a composição da burocracia e reconhecer a questão da diversidade como um problema a ser enfrentado pelos estados. Uma burocracia que corresponde à demografia da sociedade a qual está adscrita tem a capacidade de gerar resultados de maior qualidade, mais democráticos e mais responsivos para os membros dessa mesma sociedade (Kingsley, 1944).

Partindo do pressuposto de que as decisões individuais dos burocratas levam em consideração as próprias experiências de vida, existe a expectativa de que as mulheres em postos de liderança usariam o seu poder decisório para produzir resultados positivos para outras mulheres (Dolan, 2002). Nesse sentido, evidências apontam para uma correlação positiva entre mulheres em cargos de decisão pública e crescimento econômico, igualdade de gênero e investimento social em educação, saúde e proteção ambiental. Assim, a participação das mulheres em funções que incidem sobre a tomada de decisão em políticas públicas implica em melhores resultados no oferecimento de serviços públicos para a sociedade (Opstrup; Villadsen, 2014; Park; Liang, 2021; Bautista *et al.*, ©2022).

A IV Conferência Mundial sobre a Mulher das Nações Unidas, em Pequim, é um marco histórico e político justamente porque foi o cenário da criação de uma plataforma de ação para garantir o respeito dos direitos das mulheres. As medidas propostas buscavam assegurar que a perspectiva de gênero passasse a integrar efetivamente as políticas públicas em todas as esferas de atuação governamental. Entre as áreas de preocupação do documento da conferência, a área sete diz respeito especificamente à “Mulheres no Poder e na Liderança”, entendendo que a participação feminina na tomada de decisão política qualifica a democracia e promove o desenvolvimento (Viotti, 1995).

Da mesma forma, os Objetivos do Milênio e, posteriormente, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), pactuados na Organização das Nações Unidas (ONU), trouxeram metas relacionadas à igualdade de gênero. Mais especificamente, o ODS 5.5 propõe “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, ©2024). Além disso, o Brasil estabeleceu como meta nacional:

[...] 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 esfera pública, em suas dimensões política e econômica, considerando as interseções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas (ONU, ©2024, art. 5.5).

Diante desse contexto, entender a administração pública a partir da perspectiva de gênero e desses princípios tem significativa relevância, uma vez que as servidoras públicas têm o potencial de atuar em funções de gerência e de liderança, na elaboração de políticas públicas e na entrega de serviços públicos. Portanto, é importante entender o lugar que as mulheres ocupam no serviço público e diagnosticar os desafios e as dificuldades para o alcance de posições de liderança pelas mulheres que compõem a burocracia.

Neste estudo exploratório, busca-se analisar dados provenientes de um questionário *online* respondido por 282 servidoras do governo federal, representando diferentes carreiras, com período de coleta entre 13 de novembro e 13 de dezembro de 2023. O objetivo principal do estudo é identificar os principais fatores que incidem nas trajetórias profissionais das mulheres que compõem a burocracia federal. Assim, a pesquisa se propõe a apresentar o perfil sociodemográfico dessas mulheres e analisar suas percepções sobre os desafios e as dificuldades de ascensão na carreira pública federal. Os resultados apontam como principais obstáculos a discriminação de gênero, a maternidade, a sobrecarga do trabalho doméstico e o assédio.

## 2 BUROCRACIA REPRESENTATIVA E LIDERANÇA DE MULHERES

### 2.1 Burocracia representativa e mulheres na gestão pública

Kingsley (1944) afirma que arranjos administrativos frequentemente refletem o caráter e a estrutura social de uma nação. Nesse sentido, o serviço público no Brasil enfrenta desafios históricos e reflete sobre a importância das mulheres junto à burocracia. Isso implica em aprofundar o debate e trazer à tona a discussão sobre a burocracia representativa.

A burocracia representativa tem sido debatida desde os estudos de Kingsley (1944) quando apontou que a burocracia representaria a classe dominante na sociedade, deixando de fora desse espaço a classe trabalhadora. Kingsley (1944, p. 283) argumentou contra a exclusão das mulheres do serviço público afirmando que essa situação estaria em desacordo com qualquer democracia política. Nesse sentido,

[...] o Estado democrático não pode permitir-se excluir qualquer corpo considerável dos seus cidadãos da plena participação nos seus assuntos. Requer em todos os aspectos aquela visão e sabedoria superiores que são o produto peculiar da combinação de diversas correntes e experiências. Nisso reside a força do governo representativo [...] Numa democracia, a competência por si só não é suficiente. O serviço público também deve ser representativo se o Estado quiser libertar em vez de escravizar (Kingsley, 1944, p. 166).

De acordo com a burocracia representativa, se a burocracia está habitada por indivíduos com compromissos com uma variedade de interesses de grupos, classes e ocupações ou com um corte transversal da sociedade, as políticas e os resultados refletirão as necessidades e os interesses de todos os grupos (Meier, 1993; Selden, 1997). Portanto, é necessário ter mulheres atuando no serviço público.

Apesar dos avanços na incorporação de mulheres no mercado de trabalho, a paridade de gênero ainda carece de evolução significativa. Em primeiro lugar, observa-se a concentração de mulheres em postos de trabalho precarizados (Viana; Tokarski, 2019; Cepal; OIT, 2019), em empregos temporários, de meio período e sazonais, que oferecem pouco ou nenhum acesso a benefícios como planos de saúde e pensão (Cepal; OIT, 2019). Na América Latina e no Caribe, dados de Vanek *et al.* (2014), apontam que 54% do trabalho feminino é informal. Números ainda mais altos são observados no Sul da Ásia

(83%) e na África Sub-Saariana (74%). Outra questão que deve ser observada é a presença das mulheres prioritariamente em espaços entendidos como “guetos femininos”, em temas vinculados à nutrição, assistência social, magistério, serviços de cuidado, entre outros (Viana; Tokarski, 2019).

As questões ligadas à remuneração também são aspectos importantes, que impactam na paridade de gênero no trabalho. Dados da OIT (2019) para a América Latina e Caribe apontam que, em média, mulheres recebem, por hora trabalhada, 17% a menos que homens em condições similares. Por fim, observa-se que é mais difícil que mulheres ocupem cargos de chefia e de liderança. O serviço público tem papel importante na compreensão da inserção de mulheres no mundo laboral. O emprego público corresponde, em média, a 24% dos empregos totais em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016). De acordo com os últimos dados disponíveis, correspondentes a 2014, na região da América Latina e do Caribe, homens e mulheres estão quase igualmente representados no emprego público, chegando a 49,7% e 50,3%, respectivamente, um contraste marcante com os países da OCDE, onde as mulheres ocupam, em média, 59% do emprego público.

A atração para o setor público é entendida por fatores como a estabilidade nas condições de trabalho, políticas favoráveis e profissões tradicionalmente ocupadas por esse público, cuja administração pública tende a englobar – atividades como o magistério ou a enfermagem, em que as mulheres estão super representadas (Cepal; OIT, 2019). Apesar da representação numérica no setor público, a paridade de gênero exige ainda a derrubada de barreiras de diferença salarial, acesso a funções de alto nível e liderança ("*glass ceiling*") e de representação de mulheres nas áreas tradicionalmente destinadas a homens e vice-versa ("*glass wall*") (Smith; Caputi; Crittenden, 2012).

No Brasil, observamos a mesma tendência da maioria dos países com relação ao gênero na composição do serviço público. A participação feminina vem aumentando ao longo dos últimos anos. De acordo com López e Guedes (2020), em 1986 havia o mesmo número de homens e mulheres no setor público, sendo que a participação feminina foi se expandindo, chegando a 59,3% em 2017. O crescimento da participação de mulheres está relacionado à expansão dos empregos públicos na esfera municipal do país, onde há participação feminina majoritária. Na esfera estadual, há também uma maior participação

do grupo, que na série histórica ocupou em média 58% dos cargos. Na esfera federal, entretanto, há uma prevalência da ocupação por homens no serviço público.

Apesar do recrutamento na administração pública ocorrer, em sua maioria, por meio de concursos públicos, analisando os três níveis federativos, a média salarial no serviço público é maior entre os homens (López; Guedes, 2020). Essas desigualdades são fruto da ocupação de cargos com remunerações mais baixas por mulheres. A análise da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Anesp) de 2020 aponta que as mulheres têm representação mais baixa (30%) no âmbito das carreiras federais mais estruturadas, ligadas ao ciclo de gestão e com proventos mais elevados (Mesquita, 2020). Portanto, apesar de vir ocupando mais espaço no serviço público nas últimas décadas, as mulheres estão menos presentes em postos de liderança e ainda possuem uma média salarial mais baixa no serviço público.

Assim, estudos mostram que as mulheres alcançaram representatividade em diferentes níveis da burocracia, mas não em cargos de liderança (Ricucci; Saidel, 1997). Outras pesquisas sugerem que as mulheres estão frequentemente em desvantagem porque trabalham em espaços que lhes confere baixa discricionariedade (Dolan, 2004; Kelly; Newman, 2001). Nesse sentido, pode-se afirmar que a burocracia é uma instituição masculina. Quando as mulheres avançam para cargos de gestão e de alto nível, muitas vezes, estão em áreas que obedecem ao estereótipo feminino e em posições de menor poder que os homens. Isso faz com que as mulheres tenham menos oportunidades de decidir sobre políticas ou tomar decisões governamentais (Dolan, 2004).

## **2.2 Liderança de mulheres no serviço público**

A ideia de liderança vem ganhando importância nos estudos da área da gestão e das organizações (Dias; Borges, 2015). Podemos caracterizar a liderança como um processo de influenciar na realização de atividades em um grupo organizado para estabelecer objetivos e cumprir metas (Bergue, 2019). Liderança é um instrumento para alcançar fins específicos que envolve intencionalidade por parte de quem a exerce, ao passo que requer cooperação dos liderados. Dessa forma, importa como um líder é capaz de criar relação com os demais atores e como estes a percebem. A liderança é, portanto, uma relação que envolve o exercício de poder e trata de um processo simultâneo de manter interesse e

comprometimento, orientando as atividades para fins específicos, desenvolvendo relações cooperativas e mobilizando recursos (Bergue, 2019).

É importante entender as particularidades da liderança na função pública. Os líderes públicos precisam equilibrar múltiplos objetivos e distintas racionalidades e interesses (Oliveira; Sant’Anna; Vaz, 2010). Além disso, membros organizacionais experientes em postos de liderança têm a capacidade de promover mudanças organizacionais eficazes (Sobis; Berg; Vries, 2012). Nesse sentido, é necessário fomentar um ambiente de maior estabilidade para os cargos de liderança. Esse processo tem o potencial de impactar na qualidade das políticas, no planejamento estatal, na coesão profissional e no espírito de equipe. Os liderados experimentam grande estabilidade no setor público, no entanto tal estabilidade não é experimentada pelos líderes que, muitas vezes, têm limitações temporais e políticas para a fixação em seus cargos (Lopez; Silva, 2020).

No Brasil, o debate sobre liderança ganha espaço após a redemocratização. Esse processo é fruto de um contexto de mudança nos modelos de gestão governamental que passaram a incorporar às discussões sobre serviço público questões como autonomia, inovação, gerencialismo e descentralização (Pereira, 1997). Assim, a partir de 2003, houve uma ampliação da normatização sobre a ocupação de cargos de confiança na administração direta. Foram estabelecidos percentuais a serem ocupados por profissionais de carreira do serviço público. O objetivo era assegurar que o serviço público contaria com lideranças familiarizadas com o funcionamento do Estado. Nesse sentido, o estudo aponta que a média de permanência nos cargos de liderança no Brasil é de 23 meses para o alto escalão e 25 meses para o médio escalão (Lopez; Silva, 2020).

Dados do Government at a Glance (OCDE, 2021) apontam que, em média, 37% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres nos países da OCDE. Letônia, Suécia e Grécia têm a maior proporção de mulheres em cargos de senioridade (53-56%), enquanto Japão (4%) e Coreia (9%) têm a menor. A presença de mulheres nesses cargos é menor que em outras posições do governo, o que é um indicativo das dificuldades de ascensão nas carreiras de liderança. Somente na Suécia a proporção de mulheres em cargos de gerência média e sênior é maior que em outros cargos. Apesar disso, observa-se que a proporção de mulheres em cargos de chefia vem crescendo na maioria dos países (com



exceção de França, México, Polônia e Lituânia, onde há uma pequena queda) (OECD, 2021).

Alguns países da OCDE estão tomando medidas para eliminar essa segregação ocupacional e combater os estereótipos de gênero (OECD, 2021). Políticas que visam o equilíbrio de gênero nos níveis mais altos da administração, como o desenvolvimento de uma estratégia para a implementação da diversidade na máquina pública, por meio do estabelecimento de metas de contratação de mulheres. A ideia central é atrair mais mulheres para funções no serviço público e, dessa forma, contribuir também para a formulação de políticas mais sensíveis às questões de gênero.

Historicamente, instituições públicas e privadas têm sido lideradas predominantemente por homens. Diversos estudos têm destacado que tanto homens quanto mulheres associam características predominantemente masculinas à liderança. Existe uma crença de que as mulheres são menos qualificadas para posições de liderança, uma vez que se considera que os homens possuem características desejáveis, como agressividade, assertividade, determinação e competitividade (Eagly; Carli, 2007). As características como acomodação, passividade, sensibilidade, empatia e gentileza, atreladas ao perfil feminino, são consideradas indesejáveis (Sabharwal, 2013; Eagly e Karau, 2002). De acordo com Powell (2011), enquanto os homens dominarem os níveis superiores da gestão, o estereótipo do líder masculino continuará prevalecendo, incentivando, inclusive, as mulheres a adotarem comportamentos tradicionalmente masculinos quando alcançam cargos de gestão.

Apesar das barreiras em decorrência dos estereótipos de gênero, as mulheres têm conquistado acesso a posições de liderança, predominantemente em níveis intermediários de gestão (Stroh; Brett; Reilly, 1992). No entanto, continuam a ser sub-representadas em nomeações para cargos de liderança executiva. Obstáculos como o chamado “teto de vidro” têm sido identificados como fatores que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança (Sanchez-Hucles; Davis, 2010). Esse fenômeno não se baseia na falta de qualificações das mulheres, mas na percepção de sua inadequação para assumir posto de comando em função do gênero (Goodman; Fields; Blum, 2003).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, de caráter exploratório, teve como objetivo analisar os dados obtidos por meio de um questionário *on-line*, respondido por 282 servidoras do governo federal de diferentes carreiras, no período compreendido entre 13 de novembro e 15 de dezembro de 2023. Portanto, o estudo tem uma amostra por conveniência, um método de seleção que se baseia na escolha dos participantes, sem considerar critérios específicos na seleção e sem respeitar a aleatoriedade para a escolha dos respondentes. Esse tipo de amostragem se caracteriza pela produção de vieses, de modo que existem limitações para generalizações estatísticas. No entanto, esse método de seleção permite a obtenção de informações preliminares bastante valiosas para uma pesquisa exploratória, como é o caso.

O questionário utilizado foi elaborado com a finalidade de coletar informações detalhadas sobre o perfil das mulheres em posições de liderança no governo federal e identificar os principais fatores que influenciam suas trajetórias profissionais. O instrumento de coleta de dados foi composto por vinte perguntas fechadas e uma pergunta aberta, estrategicamente estruturadas para abranger diversas dimensões relevantes.

O *link* para o questionário foi divulgado para participantes do evento 1º Encontro Nacional de Mulheres de Carreiras de Estado, que ocorreu de 13 a 14 de novembro de 2023, com a solicitação de que compartilhassem por *e-mail* e WhatsApp com as colegas dos órgãos no qual estão lotadas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário *on-line* porque essa é uma estratégia eficiente e eficaz, que permitiu alcançar um grande número de servidoras do governo federal de diferentes carreiras de forma rápida e conveniente. Os questionários *on-line* oferecem flexibilidade para que as respondentes os preencham no momento e no local mais adequados, além de garantir a confidencialidade e o anonimato das respostas. A estrutura do questionário foi elaborada para assegurar clareza e objetividade, facilitando a análise subsequente dos dados. Assim, o uso de questionários *on-line* se mostrou como uma ferramenta apropriada para coletar informações detalhadas sobre o perfil e as experiências das mulheres em cargos de liderança no serviço público federal.

As questões foram organizadas em dois blocos principais. O primeiro focou no perfil sociodemográfico das respondentes, contendo perguntas sobre o vínculo de trabalho, com a finalidade de identificar se as participantes ocupam atualmente um cargo de chefia. Além disso, esse bloco incluiu itens destinados à caracterização social das servidoras, abrangendo variáveis como faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil, renda e maternidade. A obtenção dessas informações visou traçar um panorama abrangente do contexto pessoal e profissional das mulheres no serviço público federal.

O segundo bloco foi dedicado a investigar as experiências das mulheres no serviço público federal, com um enfoque particular nos desafios enfrentados em decorrência do gênero. Esse segmento do questionário procurou compreender melhor as dinâmicas e as barreiras específicas que as servidoras públicas enfrentam em suas trajetórias profissionais. As perguntas incluíam tópicos sobre as atividades cotidianas desempenhadas no ambiente de trabalho, a frequência e a natureza dos desafios relacionados ao gênero, e se as respondentes já tiveram chefes mulheres ao longo de suas carreiras. Esse conjunto de perguntas visou aprofundar a análise sobre como as questões de gênero permeiam o ambiente de trabalho e influenciam a ascensão e a permanência das mulheres em cargos de liderança no governo federal.

Realizamos uma análise preliminar das respostas recebidas para descartar possíveis respostas repetidas. Na sequência, executamos a análise descritiva dos dados. Para essa análise dos dados coletados, foi utilizado o *software* estatístico R, reconhecido por sua robustez e flexibilidade na manipulação e na análise de grandes volumes de dados. O uso do R permitiu a descrição e a interpretação das informações obtidas no questionário.

## **4 DIFICULDADES E DESAFIOS PARA ASCENSÃO NA CARREIRA**

### **4.1. Perfil sociodemográfico das respondentes**

Neste tópico, foram analisados os resultados do questionário aplicado, apresentando o perfil sociodemográfico das respondentes a partir das variáveis faixa etária, renda, raça/cor, escolaridade, estado civil e maternidade.

As Tabelas 1 e 2 apresentam as respostas das perguntas sobre os dados sociodemográficos; ao analisá-las, é possível estabelecer um perfil da mulher que

respondeu à pesquisa, ela ocupa (64,2%) ou já ocupou (78,3%) um cargo de chefia de no mínimo DAS 3 ou equivalente, tem entre 31 e 50 anos (76,1%), é branca (69,9%), casada (57,1%), é mãe ou madrasta (73,9%) de uma ou duas crianças (63,4%), tem especialização ou mestrado (71,4%), com renda acima de dez salários mínimos (77,1%), e é a principal provedora da família (67,3%). Além disso, 61,3% das pesquisadas é servidora efetiva e comissionada, ou seja, ocupa um cargo/função no governo federal; e 27,5% é servidora efetiva sem cargo em comissão. Entre as carreiras mais frequentes, estão: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, transversal a todos os ministérios, com 14,4%; Serviço Exterior Brasileiro, com 13,7%; Regulação, com 12% e Analista Técnico de Políticas Sociais, com 10,9% de respondentes.

Tabela 1: Características sociodemográficas das respondentes

<b>Faixa Etária</b>	
20 a 30 anos	0,7%
31 a 40 anos	24,5%
41 a 50 anos	52,1%
51 a 60 anos	15,6%
61 a 70 anos	6%
71 anos ou mais	1,1%
<b>Renda</b>	
Até 1 salário mínimo	0,4%
Entre 2 e 4 salários mínimos	0,7%
Entre 4 e 6 salários mínimos	3,2%
Entre 6 e 8 salários mínimos	4,6%
Entre 8 e 10 salários mínimos	13,5%
Acima de 10 salários mínimos	77,7%
<b>Raça/Cor</b>	
Amarela	1,1%
Branca	69,9%
Indígena	0%
Parda	24,1%
Preta	4,3%
Prefiro Não Informar	0,7%
<b>Escolaridade</b>	
Doutorado	14,9%
Especialização	32,3%

Mestrado	39,7%
Graduação	13,1%
Escolaridade	
<b>Estado Civil</b>	
Casada/União Estável	58,5%
Solteira	18,1%
Divorciada/Separada	22,3%
Viúva	1,1%

Fonte: Elaboração própria.

Alves (2023) compreendeu o comportamento pró-igualdade de gênero e de raça de servidoras públicas a partir da aplicação de um *survey* com 291 servidoras públicas federais e também levantou informações sobre o perfil socioeconômico delas. O perfil médio das respondentes era de mulheres brancas (81,4%), com idade entre 35 e 46 anos (63%), casadas ou em união estável (67,8%) e com filhos menores de idade (59,5%), com mestrado ou doutorado (65,3%), uma renda acima de dez salários mínimos (21%) e que eram as principais provedoras de suas famílias (60%).

Tabela 2: Dados sobre maternidade das respondentes

<b>Você tem filhos ou enteados?</b>	
Não	26,2%
Sim	73,8%
<b>Quantos filhos você tem?</b>	
0	27,7%
1	25,5%
2	37,9%
3	8,2%
4 ou mais	0,7%

Fonte: Elaboração própria.

Assim, é possível comparar os resultados das duas pesquisas, de modo que a comparação dos dados sugere que ambas as amostras são semelhantes em certos aspectos, como a alta escolaridade e a predominância de mulheres brancas e principais provedoras. Contudo, há notáveis diferenças, especialmente na proporção de mulheres em cargos de chefia e na faixa etária predominante. Além disso, a pesquisa de 2024 revelou uma maior proporção

de respondentes com renda elevada (acima de dez salários mínimos) em comparação à pesquisa de 2023.

Essas disparidades indicam um possível viés na amostra, sugerindo que os resultados podem não refletir plenamente a diversidade do serviço público federal. A sobrerrepresentação de mulheres brancas e de alta escolaridade, bem como aquelas em posições de chefia e com rendas elevadas, pode excluir perspectivas importantes de grupos sub-representados. Esse viés ressalta a importância de estratégias futuras para alcançar uma amostra mais inclusiva e representativa, garantindo uma maior diversidade de experiências dentro do serviço público federal.

#### **4.2. Desafios e dificuldades**

Este tópico analisa as respostas das seguintes perguntas do questionário: “Você tem ou já teve chefe imediata mulher no governo federal?”, “Você já vivenciou algum tipo de violência de gênero no ambiente de trabalho? Se sim, quais?”, “Em que medida (numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "raramente" e 5 representa "muito frequentemente") você exerce as atividades a seguir no ambiente de trabalho?”, “Quais desafios você enfrentou e/ou enfrenta no ambiente de trabalho por ser mulher?”, “Você já ocupou cargo de chefia? (Mínimo DAS 3 ou equivalente)”, “Quando ocupou cargo de chefia, você tinha filho(s) ou enteado(s)?”, “Quando ocupou cargo de chefia, qual idade tinha seu/sua filho(a) ou enteado(a) mais novo?”, “Quais fatores dificultaram a sua ascensão a um cargo de chefia?”.

Quanto à primeira pergunta, 87,4% das respondentes tem ou já teve chefe imediata mulher no governo federal, mas destas, 61,3% disse que a minoria das chefias foi de mulheres, enquanto 26,1% afirmou que a maioria das chefias foi de mulheres, 10,2% das pesquisadas nunca teve uma chefe mulher e apenas 1,8% teve apenas chefes mulheres. Ao todo, 78,9% das respondentes já ocupou cargo de chefia e destas, 65,1% tinha filhos ou enteados quando ocupou o cargo, 25,4% delas com filhos entre 2 e 6 anos, 13,1% com mais de 10 anos e 9,9% entre 7 e dez anos.

Foram utilizadas tabelas de contingência para verificar as diferenças entre as respondentes a partir de duas variáveis, por exemplo, raça/cor e ter ocupado cargo de

chefia. A proposta é investigar se há alguma relação entre as variáveis, a tabela de contingência é uma ferramenta analítica muito utilizada em pesquisas para organizar dados em uma matriz bidimensional, de modo a visualizar a distribuição conjunta das categorias das variáveis, identificando associações, dependências ou independências entre elas.

Apesar de não ser possível calcular a significância estatística diante do tamanho da amostra e seu viés em relação ao número de mulheres respondentes que ocuparam cargo de chefia, é interessante se perguntar a partir da interseccionalidade (Crenshaw, 2002), como gênero e raça se entrelaçam no que diz respeito à renda, à escolaridade e à maternidade? A Tabela 3 traz os resultados do cruzamento das variáveis citadas, mulheres brancas representam quase 70% da amostra e 80% delas já ocupou cargo de chefia, enquanto as mulheres pretas representam 4,3% e 91,6% delas já esteve numa posição de liderança.

Tabela 3: Relação entre raça/cor e experiência de chefia

<b>Raça/Cor</b>	<b>Chefia Não</b>	<b>Chefia Sim</b>	<b>Total</b>
<b>Amarela</b>	0	3	3
<b>Branca</b>	38	159	197
<b>Parda</b>	20	48	68
<b>Preta</b>	1	11	12
<b>Prefiro não informar</b>	1	1	2
<b>Total</b>	60	222	282

Fonte: Elaboração própria.

Tais dados indicam o viés da amostra, com uma sobrerrepresentação de mulheres que tiveram experiências de chefia no serviço público federal, em decorrência do espaço no qual a pesquisa foi divulgada, como apontado na seção da metodologia. Por outro lado, tal amostragem nos permite explorar a percepção e relatos de experiências de mulheres que vivenciaram as dificuldades e superaram os desafios para ascender na carreira, de

modo que é possível elaborar novas perguntas de pesquisa a partir das análises dessas respostas.

#### 4.2.1. *Percepções*

Para analisar as percepções das servidoras sobre as atividades exercidas no ambiente de trabalho, utilizamos uma escala Likert composta por cinco itens, variando de “Muito Frequente” a “Muito Raramente”. A escala Likert é um modelo utilizado em pesquisas de opinião para medir o ponto de vista e a postura dos participantes, pois os respondentes indicam o quanto concordam ou discordam de afirmações específicas, o que permite avaliar atitudes, comportamentos e percepções em questionários.

No *survey*, a pergunta teve como objetivo mensurar a percepção das servidoras sobre as atividades exercidas no trabalho, a partir de Ballard (2015), que examinou as experiências de progressão de mulheres nas carreiras burocráticas dos Estados Unidos, explorando como as mulheres percebem vários fatores ocupacionais, como a participação em atividades, os papéis de gênero na burocracia, a interação com colegas, líderes e políticas organizacionais, a influência pessoal e as habilidades de tomada de decisão.

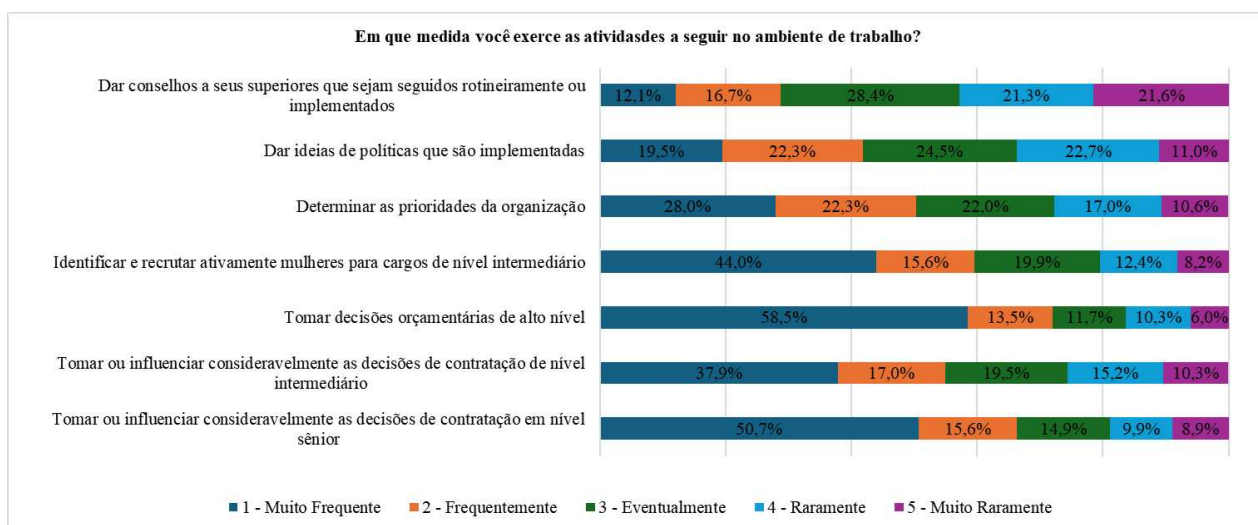
Os resultados apontam algumas tendências interessantes. Apenas 28,3% das respondentes percebe que seus conselhos são seguidos por superiores com frequência, enquanto 71,3% das respondentes identifica a situação como eventual ou rara. Da mesma forma, menos da metade delas (41,8%) acha que suas ideias são implementadas de forma frequente. Entretanto, 75% delas toma decisões orçamentárias de alto nível com frequência, tendo em vista que a maioria das respondentes (64,1%) ocupa cargo de chefia, é coerente que estejam numa posição de tomar decisões de tal porte. Porém, destaca-se a oposição entre tomar decisões orçamentárias de alto nível e a percepção de que seus conselhos e ideias são levados em consideração e implementados apenas eventualmente, raramente ou muito raramente.

A pesquisa de Ballard (2015) revela que mulheres enfrentam várias barreiras para a progressão nas carreiras burocráticas dominadas por homens e encontram mecanismos para ocupar espaços que têm menos oportunidades de influenciar as decisões políticas, portanto, o poder de decisão é limitado a estratégias de implementação de políticas. Tais



achados dialogam com os resultados já citados da escala Likert do Gráfico 1 e permitem algumas perguntas, para posterior investigação através de entrevistas: por que mulheres que tomam decisões têm a percepção de que seus conselhos e ideias não são implementados? Como as instituições e organizações do serviço público brasileiro são atravessadas por gênero e raça? Que mecanismos institucionais podem reduzir as iniquidades de acesso aos cargos de liderança?

Gráfico 1: Percepção quanto às atividades no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionadas sobre os desafios enfrentados no ambiente de trabalho em razão do gênero, 55,1%, ou seja, mais da metade das respondentes, apontou a discriminação por gênero como um fator determinante. Quase metade indicou o assédio moral (48,4%), a sobrecarga de trabalho doméstico (47,7%) e as dificuldades em conciliar o trabalho com a maternidade (47,3%).

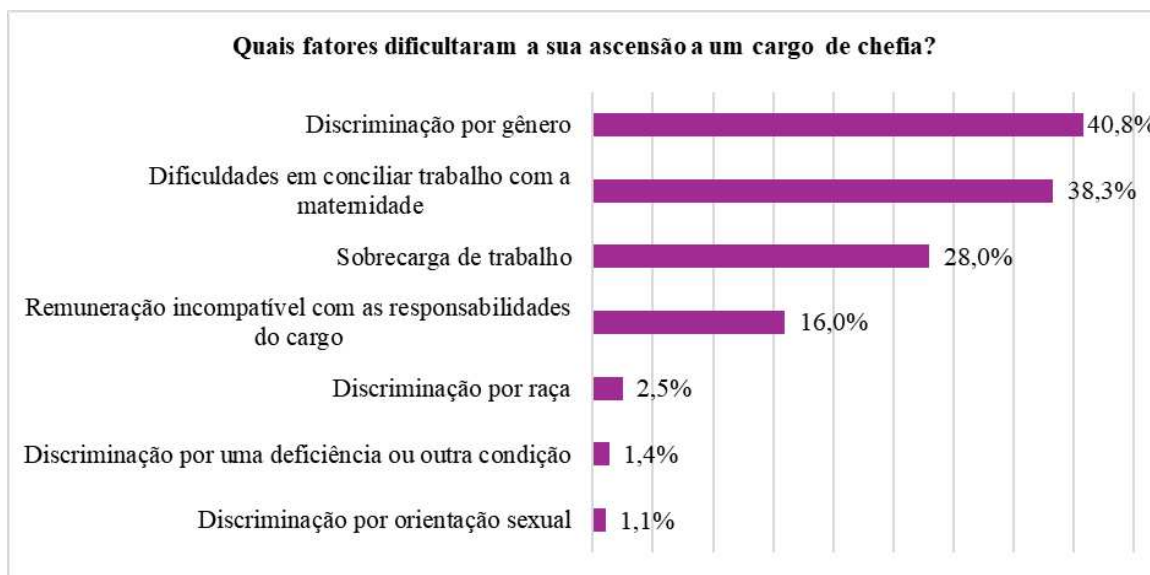
Gráfico 2: Desafios enfrentados no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Sobre os fatores que dificultaram a ascensão a um cargo de chefia, aparecem novamente a discriminação por gênero (40,8%), a conciliação do trabalho com a maternidade (38,3%) e a sobrecarga do trabalho doméstico (28%). É importante salientar que 78,9% das respondentes já ocupou cargo de chefia. Destas, 78% tinham filhos/as ou enteados/as quando foram chefes. Além disso, um terço delas era mãe de crianças entre 2 e 6 anos quando assumiram a chefia. A maternidade figura entre as respostas como uma questão determinante nas condições de trabalho dessas mulheres.

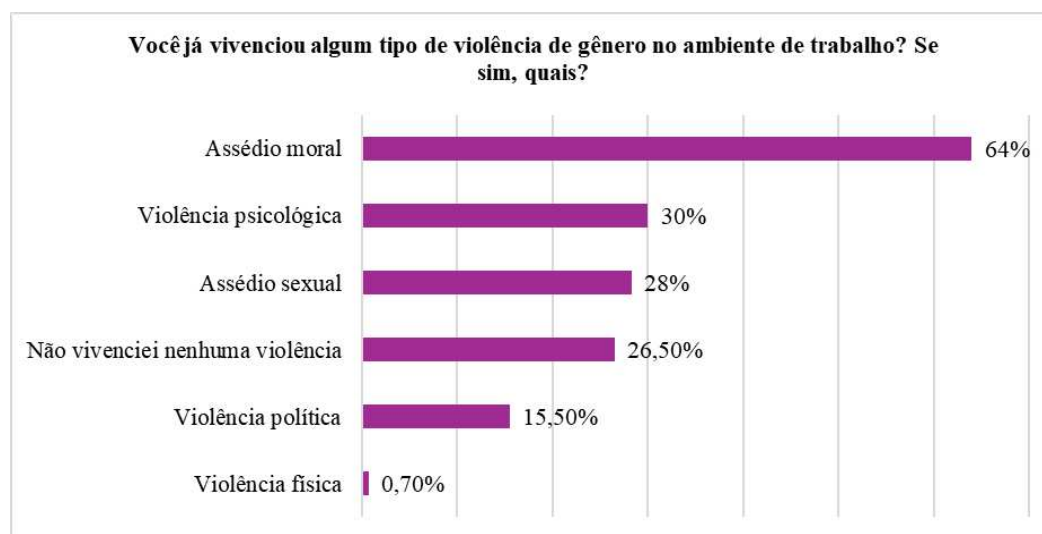
Gráfico 3: Dificuldades de ascensão a um cargo de chefia



Fonte: Elaboração própria.

Quando perguntadas sobre violência de gênero no ambiente de trabalho, temos uma alta frequência de assédios. Seis em cada dez respondentes vivenciaram assédio moral, 28,3% dessas mulheres vivenciaram assédio sexual, 30% delas sofreram com violência psicológica e 15,5% relataram ter sofrido violência política. Paralelo a isso, as respostas sobre os desafios que elas enfrentaram ou enfrentam no ambiente de trabalho justamente por serem mulheres indicam que mais da metade identifica a discriminação por gênero (55,1%), quase metade delas aponta o assédio moral (48,4%) e cerca de 21% identificam o assédio sexual como dificuldades vividas. A sobrecarga de trabalho doméstico (47,7%) e a conciliação do trabalho com a maternidade também aparecem com frequência nas respostas.

Gráfico 4: Violências no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.2. Sexismo, Sobrecarga e Maternidade

Nesta seção, foram analisadas as respostas à pergunta aberta “você gostaria de contar um pouco sobre suas dificuldades para ocupar postos de chefia no serviço público?”, com resultados que propiciaram novas frentes de investigação, pois apontaram três temas recorrentes: o sexismo, a sobrecarga do trabalho de cuidado e a maternidade.

É importante ressaltar que 73,8% das respondentes têm filhos ou enteados, e 20,6% é responsável pelo cuidado de idosos ou pessoas com deficiência. E, a maioria das mulheres de nossa amostra já ocupou um cargo de chefia, como anteriormente apresentado, portanto, estamos falando de mulheres que enfrentaram desafios e dificuldades de ascensão na carreira a partir do lugar de cuidadoras: seja como mães ou madrastas, seja como responsáveis por pessoas que demandam cuidados.

Assim, novamente o sexismo e a maternidade figuram nos relatos das mulheres sobre os desafios de ascensão na carreira, como é indicado nas respostas anteriores. O assédio moral desponta, sendo apontado por seis a cada dez respondentes. Além disso, destacam-se nos relatos as experiências de discriminação. A maternidade aparece como uma escolha de elevado custo profissional.

As respondentes 139, 138 e 143 apontam o sexismo como uma das principais dificuldades para que mulheres ocupem espaços de chefia, ressaltando, inclusive, a interrupção e a invalidação das falas femininas, práticas nomeadas por teóricas feministas como “*maninterrupting*” e “*mansplaining*”. Da mesma forma, a respondente 147 aponta a discriminação sistêmica que mulheres vivem no ambiente de trabalho do serviço público federal, a partir de práticas de microviolências.

Machismo e assédio fazem parte do cotidiano (Respondente 139).

Muitas práticas cotidianas vivenciadas: tratamento condescendente; homens explicando minhas atribuições; interrupção cotidiana das minhas falas; conferência com outras fontes das minhas afirmações, dentre outros (Respondente 138).

Homens menos dedicados e menos capacitados sempre ocuparam os cargos primeiro que eu (Respondente 143).

Existe uma discriminação sistêmica, que dá menos tempo de fala a mulheres em uma reunião, permitem que homens interrompam (mas a mulher precisa aguardar sua vez de falar), até o ar-condicionado mais forte em eventos, para os homens que usam terno. São várias pequenas ações que “espantam” as mulheres dos cargos de liderança (Respondente 147).

Ao analisar os relatos de sexismo, é preciso compreender como a vida pública nas democracias ocidentais ainda é estruturada em função de um sujeito universal, o homem branco, para quem o Estado é feito e que é também quem faz o Estado. A literatura sobre mulheres na política, especialmente concorrendo a cargos eletivos e atuando no Executivo ou Legislativo, aponta alguns caminhos possíveis para análise do serviço público. Sanchez (2017) resalta a existência de barreiras estruturais que geram a exclusão das mulheres e de outros grupos das instituições representativas, desde as condições desiguais de disputa eleitoral até a influência da divisão sexual do trabalho, que sobrecarrega mulheres com o trabalho de cuidado, impedindo a participação na vida pública.

As respostas a seguir apontam dificuldades e desafios que as mulheres enfrentam para equilibrar a vida pública e a vida privada em decorrência das desigualdades do trabalho de cuidado e da sobrecarga no exercício da maternidade. O que a literatura sobre cuidado argumenta é que a distribuição de tarefas e responsabilidades, especialmente com crianças, idosos e pessoas com deficiência, e a ausência de políticas públicas que reduzam essas desigualdades, influenciam diretamente a participação de mulheres nos espaços de poder (Araújo; Lombardi, 2013; Biroli, 2015).

A respondente 114, por exemplo, indica que o “sacrifício da vida pessoal”, necessário para uma mulher assumir cargos de chefia, é incompatível com as responsabilidades inerentes à maternidade. Da mesma forma, a respondente 125 ressalta a dificuldade de compatibilizar agendas, tendo em vista que a rotina do serviço público, especialmente de chefias, não leva em consideração o trabalho de cuidado. No mesmo tom, a respondente 132 relata sofrer constrangimento por ter que buscar os filhos na escola, e que até mesmo ouviu que não serve para ocupar o cargo de chefia por ser mãe.

Eu decidi que só quero ter até o cargo de DAS 5 - diretora, que ocupo há 13 anos. Qualquer cargo acima deste nível, tem um custo de sacrifício da vida pessoal junto a meu filho que não estou disposta a pagar. A rotina de trabalho construída pelos homens de almoçar fora em almoços de trabalho e de fazer reuniões até tarde da noite é a principal barreira para eu desejar ter um cargo maior. Não desejo viver só no trabalho (Respondente 114).

Hoje minha maior dificuldade é compatibilizar as responsabilidades e agendas fora de horários regulares com os cuidados com os filhos e a gestão da casa. Falta tempo para lidar com tantas atividades. Além disso, tenho receio em assumir um cargo mais alto e ter que ficar presa no trabalho até tarde da noite vários dias por semana, o que me levaria a abrir mão do convívio com meus filhos (Respondente 125).

Sou mãe. Sofri e ainda sofro discriminação pelo fato de ter filhos pequenos. Preciso buscá-los na escola, cuidar quando adoecem... Dizem ser injusto eu precisar sair 30 minutos mais cedo para buscar os meus filhos enquanto quem não tem filhos (ou não tem filhos pequenos) precisam ficar até o final do expediente. Já ouvi inclusive de outra mulher que não sirvo para estar em um cargo de gestão porque tenho filhos. Recebi esta oportunidade que estou hoje de um homem, que compreendeu que eu tenho capacidade tanto quanto um homem sem filhos. Mas isso é exceção. Por mais mães em cargos de liderança (Respondente 132).

Biroli (2015) aponta que a divisão sexual do trabalho doméstico, estruturalmente desigual, faz com que as mulheres tenham menos tempo livre e menos renda, o que tem influência nas possibilidades de participação política e nos padrões que essa participação assume. A autora analisa as conexões entre a divisão sexual do trabalho e os limites da democracia, com foco no caso brasileiro, situando as dificuldades de acesso das mulheres ao sistema político, a partir das desigualdades do mundo do trabalho remunerado e não remunerado. Assim, é possível fazer um paralelo das dificuldades de ascensão de mulheres aos espaços de poder no serviço público aos desafios já investigados pela Ciência Política sobre o acesso de mulheres à política institucional.

## 5 CONCLUSÃO

Nas democracias contemporâneas, há um consenso sobre a importância da igualdade de gênero. Essa percepção é resultado das mudanças políticas, sociais e culturais ocorridas ao longo do século XX, que ampliaram a participação das mulheres na esfera pública, do direito ao voto até os direitos sexuais e reprodutivos. Entretanto, apesar do alinhamento entre democracia e igualdade de gênero, há uma diversidade nas formas de inclusão das mulheres na sociedade política de cada Estado-nação, e, principalmente, existem desigualdades nos diferentes países, internas e externas.

No âmbito das mulheres que compõem a burocracia federal, os achados desta pesquisa apontam que o sexismo, a maternidade e a sobrecarga de trabalho são os principais desafios para elas no ambiente de trabalho, além de figurarem como obstáculos à ascensão nas carreiras públicas federais.

Apesar de a maioria das respondentes ser branca e ter uma renda acima de dez salários mínimos, o que denota uma posição de privilégio na sociedade brasileira, há relatos claros de empecilhos à ocupação de cargos de liderança, portanto, à ocupação dos espaços de poder. Mesmo com as limitações metodológicas do estudo, que não possui na amostra todos os perfis de mulheres que estão presentes na burocracia federal, foram obtidos indicativos dos desafios e das dificuldades para a ascensão das mulheres em suas carreiras.

Os resultados apresentados permitem a formulação de alguns novos questionamentos: Como estas três variáveis, sexismo, trabalho de cuidado e maternidade, interseccionam-se? A participação na vida pública, especialmente no mundo do trabalho, é limitada pela vida privada das mulheres? Quais as estratégias para burlar os desafios apresentados e viabilizar a ascensão na carreira? Nesse sentido, é preciso ampliar a agenda de pesquisa para entender melhor o que está por trás desse fenômeno e para pensar em estratégias para enfrentá-lo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Iara Cristina de Silva. **Burocracia representativa de gênero no governo federal do Brasil**. 2023. 195 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/37815/4/TESE\\_Iara%20Cristina%20da%20Silva%20Alves.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/37815/4/TESE_Iara%20Cristina%20da%20Silva%20Alves.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.
- ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalho informal, gênero e raça no Brasil do início do século XXI. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 149, p. 452-477, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/SMHftPryhLfxQKBftZBQWz/>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- BALLARD, Velma J. **Gender and representative bureaucracy: the career progression of women managers in male-dominated occupations in state government**. 2015. Tese (Doutorado) – Virginia Commonwealth University, Richmond, 2015.
- BAUTISTA, Sandra N. *et al.* **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. Washington: BID, ©2022. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/publications/portuguese/viewer/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. (Coleção gestão pública, v. 7). Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%3%a3o%20de%20peessoas%20lideran%3%a7a%20e%20compet%3%aancias%20para%20o%20setor%20%3%bablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%3%a3o%20de%20peessoas%20lideran%3%a7a%20e%20compet%3%aancias%20para%20o%20setor%20%3%bablico.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.
- BIROLI, Flávia. Responsabilidades, cuidado e democracia. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n. 18, p. 81-117, set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/FYNnRDP9FzFYX3hgmNxmV5q/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE; ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina**. Cepal; OIT, 2019. (Boletín Cepal-OIT). Disponível em: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44916-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-evolucion-perspectivas-la-participacion>. Acesso em: 6 jun. 2024.
- CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, jan. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd: revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 200-221, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.



DOLAN, Julie. Gender equity: illusion or reality for women in the federal executive service? **Public Administration Review**, [s.l.], v. 64, n. 3, p. 299-308, 2004.

DOLAN, Julie. Representative bureaucracy in the federal executive: gender and spending priorities. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v. 12, n. 3, p. 353-375, 2002.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda Lorene. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, Washington, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

GOODMAN, Jodi S.; FIELDS, Dail L.; BLUM, Terry C. Cracks in the glass ceiling: in what kinds of organizations do women make it to the top. **Group and Organizational Management**, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 475-501, 2003.

KELLY, Rita Mae; NEWMAN, Meredith A. The gendered bureaucracy: agency mission, equality of opportunity and representative bureaucracy. **Women and Politics**, [s.l.], v. 22, n. 3, p. 1-33, 2001.

KINGSLEY, J. Donald. **Representative bureaucracy**. Yellow Springs: The Antioch Press, 1944.

LOPEZ, Felix Garcia; GUEDES, Erivelton Pires. **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017)**. Brasília: IPEA, 2020. (Texto para discussão, n. 2579). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10169/2/td\\_2579\\_sumex.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10169/2/td_2579_sumex.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

LOPEZ, Felix; SILVA, Thiago. **O carrossel burocrático nos cargos de confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção e assessoramento superior do executivo federal brasileiro**. Brasília: IPEA, 2020. (Texto para discussão, n. 2597). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10264/2/td\\_2597\\_sumex.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10264/2/td_2597_sumex.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

MEIER, Kenneth J. Representative bureaucracy: a theoretical and empirical exposition. **Research in Public Administration**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 1-35, 1993.

MESQUITA, Camile Sahb. **Desigualdade de gênero na remuneração persiste na burocracia federal brasileira**. Brasília, 11 mar. 2020. Artigo publicado no *site* Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/3/11/desigualdade-de-gnero-na-remunerao-persiste-na-burocracia-federal-brasileira>. Acesso em: 6 jun. 2024.

NAÇÕES UNIDAS (Brasil). **Objetivo de desenvolvimento sustentável 5: igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as meninas**. Brasília, DF: ONU, ©2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 27 jun. 2024.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/ctZY9NjQgqJpqyVhTp9TMpn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2024.

OPSTRUP, Niels; VILLADSEN, Anders R. The right mix?: gender diversity in top management teams and financial performance. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 75, n. 2, p. 291-301, 2015.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Government at a glance 2021**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. Acesso em: 6 jun. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Innovation skills and leadership in Brazil's public sector: towards a senior civil service system**. Paris: OECD Publishing, 2019b. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>. Acesso em: 6 jun. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Recommendation on public service leadership and capability**. Paris: OECD Publishing, 2019a. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>. Acesso em: 6 jun. 2024.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. **Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2017**. Paris: OCDE Publishing, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264266391-es>. Acesso em: 6 jun. 2024.

PARK, Sanghee; LIANG, Jiaqi. A comparative study of gender representation and social outcomes: the effect of political and bureaucratic representation. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 81, n. 2, p. 321-332, 2021.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no senado sobre a reforma da administração pública**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do Estado, v. 3). Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno03.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

POWELL, Gary N. The gender and leadership wars. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 1-9, 2011.

SABHARWAL, Meghna. From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [Oxford], 2013.

SANCHEZ, Beatriz Rodrigues. Onde estão as mulheres na política institucional. **Cadernos Adenauer**, Rio de Janeiro, n. 4, 2017. Disponível em: [https://www.kas.de/documents/265553/265602/7\\_file\\_storage\\_file\\_24703\\_5.pdf/9cf9a29f-49fc-ea1f-21f1-68f4a810729a](https://www.kas.de/documents/265553/265602/7_file_storage_file_24703_5.pdf/9cf9a29f-49fc-ea1f-21f1-68f4a810729a). Acesso em: 26 jun. 2024.

SANCHEZ-HUCLES, Janis V.; DAVIS, Donald. Women and women of color in leadership: complexity, identity and intersectionality. **American Psychologist**, Washington, v. 65, n. 3, p. 171-181, 2010.

SELDEN, Sally Coleman. **The promise of representative bureaucracy: diversity and responsiveness in a government agency**. New York: Routledge, 1997.

SMITH, Paul; CAPUTI, Peter; CRITTENDEN, Nadia. A maze of metaphors around glass ceilings. **Gender in management: an international journal**, [s.l.], v. 27, p. 436-48, 2012.

SOBIS, Iwona; BERG, Frits van den; VRIES, Michiel S. de. The limits of leadership. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, [s.l.], v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/v10110-012-0004-1>. Acesso em: 26 jun. 2024.

STROL, Linda K.; BRETT, Jeanne M.; REILLY, Anne H. All the right stuff: a comparison of female and male managers' career progression. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 77, n. 3, p. 251-260, 1992.

VANEK, Joann *et al.* Statistics on the informal economy: definitions, regional estimates & challenges. Cambridge: WIEGO, 2014. (Working paper: statistics, n. 2). Disponível em: <https://www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Vanek-Statistics-WIEGO-WP2.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2024.

VIANA, Rafael Rocha; TOKARSKI, Carolina Pereira. Burocracia representativa: uma (re) produção de desigualdades de gênero e raça no setor público federal? **NAU Social**, Salvador, v. 10, n. 19, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/33968>. Acesso em: 26 jun. 2024.

VIOTTI, Maria Luiza Ribeiro. Declaração e plataforma de ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher. Pequim: Organização das Nações Unidas, 1995. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_beijing.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf). Acesso em: 6 jun. 2024.