Equidade de gênero nas Secretarias de Estado Brasileiras: uma abordagem estadual e regional das autoridades máximas

Gender Equality in Brazilian State Secretariats: A State and Regional Analysis of Top-Level Authorities

Cinthia Nunes Mendes de Sousa[1]
Antonio Nascimento Junior[2]
Roberto Góes Ellery Junior[3]

RESUMO

A persistente sub-representação feminina na ocupação de cargos de autoridades máximas da administração pública estadual evidencia a permanência de barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres às posições de poder e decisão. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a participação das mulheres na ocupação de cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado, avaliando a distribuição desses cargos entre as unidades federativas, bem como possíveis desigualdades regionais e partidárias, incluindo uma análise exploratória das unidades federativas governadas por mulheres. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo-analítico, desenvolvida a partir de um censo administrativo composto por 619 cargos de Secretários(as) de Estado das estruturas governamentais das 26 unidades federativas e do Distrito Federal. Do total de cargos analisados, 71,4% são ocupados por homens e 28,6% por mulheres. Os resultados evidenciam que a maior participação feminina relativa ocorre nas regiões Nordeste (32,4%) e Norte (32,2%), enquanto o Centro-Oeste apresenta o menor percentual de mulheres (19,7%), configurando a maior desigualdade regional. Verificou-se, ainda, que as mulheres permanecem sub-representadas em todos os estados brasileiros, inclusive nas unidades federativas governadas por mulheres durante o período analisado. Também foram observadas diferenças na participação feminina conforme a orientação partidária dos governos estaduais. Conclui-se que a equidade de gênero na ocupação desses cargos permanece distante de ser alcançada, reforçando a necessidade de mecanismos permanentes de monitoramento, sistematização e divulgação de indicadores sobre a participação feminina nas autoridades máximas da administração pública estadual, em consonância com os compromissos estabelecidos pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030.

Palavras-chaves: Equidade de gênero; Políticas públicas; Governos estaduais.

[1] Contato principal. Mestra em Economia pela Universidade de Brasília. UnB.
Email: cinthianunesbrasilia@gmail.com
[2] Doutor em Economia pela Universidade de Brasília - UnB, Coordenador Acadêmico do Mestrado profissional em: Gestão, Economia e Finanças Públicas no Departamento de Economia da UnB. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8303-7487. Email: anjunior@unb.br
[3] Doutor em Economia pela Universidade de Brasília - UnB. Professor Associado do Departamento de Economia da UnB. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5897-587X Email: ellery@unb.br

Abstract

The persistent underrepresentation of women in top-level positions within state public administration reflects the existence of structural and cultural barriers that continue to restrict women's access to positions of power and decision-making. In this context, this study aims to analyze women's representation in top-level positions within State Secretariats by examining the distribution of these appointments across Brazil's federative units, as well as regional and political party disparities, including an exploratory analysis of states governed by women. This quantitative, descriptive-analytical study is based on an administrative census comprising 619 State Secretary positions across the governmental structures of Brazil's 26 states and the Federal District. Of the positions analyzed, 71.4% are held by men and 28.6% by women. The findings show that the highest relative female representation is found in the Northeast (32.4%) and North (32.2%) regions, whereas the Central-West records the lowest proportion of women (19.7%), representing the greatest regional gender disparity. Women remain underrepresented in all Brazilian states, including those governed by women during the study period. Differences in women's representation were also observed according to the political orientation of state governments. The study concludes that gender equality in the appointment of top-level officials within state public administration remains far from being achieved, highlighting the need for permanent mechanisms to monitor, systematize, and disseminate indicators on women's representation in these positions, in line with the commitments established under Sustainable Development Goal 5 of the 2030 Agenda.

Keywords: Gender equality; Public policies; State governments.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as estruturas organizacionais da administração pública favoreceram atributos socialmente associados à masculinidade hegemônica, tais como: assertividade, racionalidade e autoridade, criando barreiras à ascensão feminina em cargos de alta gestão. Essa masculinidade é uma construção social que exclui não apenas mulheres, mas também homens que não se conformam ao padrão dominante, reforçando práticas discriminatórias e restringindo a diversidade nas instâncias decisórias. 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).

Transformar essa realidade é imprescindível para a concolidação 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 Agenda 2030 (ODS 5) e compromissos nacionais reforçam a exigência de medidas para reduzir essas assimetrias e ampliar a representatividade feminina. No Brasil, a grande heterogeneidade estadual torna necessária uma análise que combine variação territorial e institucional. Para a atuação como Secretários(as) de Estado, os cargos são de livre nomeação pelo governador e possuem alta visibilidade política, além de constituírem um observatório privilegiado das dinâmicas de poder e da reprodução de desigualdades em níveis subnacionais.

Este estudo realiza um mapeamento comparativo estadual e regional da presença de mulheres nos cargos de autoridades máximas nas Secretarias de Estado, avaliando (i) a distribuição feminina entre as 26 unidades federativas e o Distrito Federal; (ii) disparidades ocupacionais nas regiões brasileiras; e (iii) a relação entre ideologias partidárias do governador e composição do secretariado. Adotou-se bases administrativas oficiais, combinando estatística descritiva.

Ao centrar-se nas especificidades estaduais e regionais, a pesquisa contribui para a literatura sobre representatividade de gênero na burocracia política ao oferecer evidência sistematizada sobre onde e por que ocorrem exclusões, além de apontar implicações práticas para políticas de promoção da equidade na administração pública estadual.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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. De acordo com Goldin (2024), 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) também 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.

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.

2.2 Evolução das Mulheres no Mercado de Trabalho e nos cargos de autoridades máximas da Administração Pública

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 (Barros, 2022).

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.

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 (Goldin, 2024).

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.

Segundo Guiginski (2015), 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 na literatura internacional e nacional.

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. 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 (Alves; Cavenagui, 2019).

Os dados do Boletim do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2025), analisaram a taxa de desocupação geral por sexo no período de 2012 a 2024, observou-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, verificou-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.

Conforme Vieceli e Horn (2025), a população feminina ainda não retornou aos níveis de participação em atividades remuneradas observados nos anos imediatamente anteriores à pandemia. Em 2024, entre as mulheres fora da força de trabalho, do total de aproximadamente 13 milhões de pessoas, 31% apontaram os afazeres domésticos e as responsabilidades de cuidado como principal motivo para não buscar emprego ou não estar disponíveis para trabalhar. Esse fator apresenta-se, portanto, como a principal barreira à inserção feminina no mercado de trabalho remunerado. Por outro lado, entre os homens, apenas 3% apresentaram a mesma justificativa, evidenciando a persistência de uma divisão desigual das responsabilidades domésticas e de cuidado entre os gêneros.

Na administração pública, as mulheres 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, 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 (BRASIL, 2022).

2.2.2 Representação burocrática e equidade de gênero

A literatura sobre representação burocrática sustenta que a legitimidade das instituições públicas está, em parte, associada ao grau em que a composição da burocracia reflete a diversidade da sociedade. Esse debate tem origem na formulação clássica de Samuel Krislov (1974), ao argumentar que uma burocracia representativa constitui elemento central para a legitimidade democrática do Estado, na medida em que aproxima a estrutura administrativa da composição social que ela deve servir.

Nesse contexto, a literatura contemporânea destaca que a composição da burocracia não é neutra, podendo afetar tanto processos decisórios quanto padrões de implementação de políticas. A presença de grupos historicamente sub-representados na burocracia pode produzir impactos relevantes sobre a responsividade estatal, especialmente em contextos nos quais esses grupos passam a influenciar a formulação e execução de políticas públicas (Meier; Kellough, 2006).

No que se refere à representação política feminina, Ferreira et al. (2024) destacam que, embora existam mecanismos institucionais de incentivo, como cotas de gênero, estes se concentram no nível das candidaturas proporcionais, o que limita a ocupação de posições majoritárias e de alta hierarquia no Poder Executivo. Os autores identificam, ainda, que as duas unidades federativas com maior proporção de governadoras estão localizadas na região Nordeste, evidenciando a persistência de desigualdades territoriais na representação política feminina.

Apesar desses avanços pontuais, a sub-representação feminina permanece significativa quando comparada à sua participação na população brasileira, da qual as mulheres representam aproximadamente 52%. Essa assimetria não pode ser explicada apenas por fatores econômicos ou pela dependência financeira de parte das mulheres em relação aos homens, mas deve ser compreendida como um fenômeno multifatorial.

Nesse sentido, Porto *et al*. (2020) argumentam que fatores históricos, culturais e institucionais desempenham papel central na manutenção dessas desigualdades, destacando a persistência de uma cultura política marcada por relações assimétricas de gênero, que limita o acesso feminino a espaços de poder e decisão.

No âmbito da administração pública, Kellough (2020) ressalta que sistemas de recrutamento e seleção baseados no mérito podem contribuir para atrair candidatos mais qualificados, ao sinalizarem oportunidades de desenvolvimento profissional no setor público. Contudo, o autor alerta que processos excessivamente complexos ou excessivamente racionalizados podem produzir efeitos adversos, reduzindo a atratividade das organizações públicas e desestimulando potenciais candidatos.

À luz desse debate, a presença de mulheres em posições de decisão na administração pública não apenas amplia a pluralidade de perspectivas no processo decisório, como também contribui para a incorporação de novas agendas e prioridades na ação governamental. Sob essa perspectiva, a ocupação de cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado pode ser compreendida como um indicador de representação passiva, permitindo avaliar em que medida as estruturas governamentais refletem a composição de gênero da sociedade brasileira.

2.3 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA 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*), utilizada para representar a barreira invisível que limita a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados das organizações, tem sido amplamente discutida na literatura como uma expressão das desigualdades estruturais de gênero (Ryan; Haslam, 2007). Contudo, essa metáfora passou a ser alvo de críticas por sugerir a existência de uma única barreira a ser superada, simplificando a complexidade das trajetórias profissionais femininas.

Em resposta a essas limitações, a literatura passou a adotar a metáfora do labirinto, que representa de forma mais abrangente o percurso das mulheres rumo aos cargos de alta gestão. Diferentemente da ideia de uma barreira única, o labirinto evidencia uma trajetória marcada por obstáculos sucessivos e inter-relacionados, decorrentes de fatores culturais, organizacionais e institucionais que restringem as oportunidades de ascensão profissional. Nessa perspectiva, as mulheres enfrentam tanto manifestações explícitas de discriminação quanto mecanismos mais sutis de exclusão, como estereótipos de gênero, vieses inconscientes e critérios informais de promoção, que dificultam sua permanência e progressão em posições estratégicas da administração pública e do mercado de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Diversos estudos sobre carreiras femininas, demonstram que a ascensão das mulheres a posições de liderança não ocorre de forma linear, sendo marcada por obstáculos institucionais, organizacionais e socioculturais que restringem sua progressão profissional. Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) sustentam que as trajetórias femininas configuram um verdadeiro "labirinto", caracterizado por negociações permanentes, interrupções e barreiras que dificultam o acesso aos espaços de maior poder.

Esse entendimento é corroborado por Vaz, Gallon e Fraga (2023), ao demonstrarem que a trajetória profissional das mulheres em cargos executivos assemelha-se a um labirinto, no qual os desafios não se restringem ao momento de acesso às posições de liderança, mas persistem ao longo de toda a carreira. Segundo as autoras, a ascensão feminina é marcada pela necessidade constante de enfrentar e negociar barreiras estruturais, culturais e relacionais, exigindo estratégias permanentes de adaptação, resiliência e legitimação de sua competência profissional. Nesse percurso, as mulheres convivem com a pressão para conciliar

responsabilidades profissionais e familiares, com a necessidade de comprovar continuamente sua capacidade técnica e gerencial e com obstáculos relacionados ao acesso às redes informais de poder, fatores que tornam sua trajetória profissional mais complexa e desigual em comparação à dos homens.

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 evidenciam o fenômeno denominado segregação vertical, caracterizado pela redução da participação feminina à medida que se avança em posições de maior prestígio e poder, mesmo diante do aumento da presença de mulheres nas etapas educacionais, nas carreiras e nas profissões. Em outras palavras, embora as mulheres tenham ampliado significativamente sua inserção no sistema educacional e no mercado de trabalho, sua representação diminui nos níveis mais elevados da hierarquia, evidenciando barreiras estruturais à ascensão profissional (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.

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

masculinas.

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).

Até o momento, pode-se afirmar que, embora as mulheres representem aproximadamente 7 milhões de eleitoras a mais que os homens no Brasil, sua participação nos espaços de poder político permanece significativamente inferior à sua representatividade demográfica. Elas continuam sub-representadas tanto nos parlamentos quanto nos cargos do Poder Executivo, nas esferas estadual e federal. Nas eleições de 2014, apenas 11% dos cargos em disputa foram ocupados por mulheres e, em 2019, esse percentual alcançou 16%. Nas eleições gerais de 2022, observou-se novo avanço, com as mulheres passando a ocupar aproximadamente 18% das cadeiras da Câmara dos Deputados, 19,8% do Senado Federal (BRASIL, 2022).

Segundo Porto et al (2020), é mais provável que esse cenário decorra da articulação de múltiplos fatores estruturais, entre os quais se destacam elementos históricos, culturais e institucionais que sustentam a dominação masculina e a subordinação feminina. Tais fatores não apenas explicam a persistência das desigualdades, mas também contribuem para sua naturalização e reprodução ao longo do tempo, reforçando padrões assimétricos de poder nos diferentes espaços sociais e organizacionais.

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 (Wasgen, 2023).

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% das posições de alta administração, 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.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de caráter descritivo-analítico, desenvolvida a partir de um censo administrativo composto por 619 cargos de Secretários(as) de Estado das estruturas governamentais das 26 unidades federativas e do Distrito Federal. A coleta de dados foi realizada entre agosto e novembro de 2025. O estudo teve como objetivo analisar a equidade de gênero na ocupação dos cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado dos governos estaduais e do Distrito Federal, identificando padrões de distribuição entre os estados, as regiões e as diferentes orientações partidárias dos governos.

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.

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. 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).

Embora tenham sido utilizados exclusivamente dados provenientes de fontes oficiais, o estudo apresenta limitações inerentes à disponibilidade das informações, especialmente em razão da existência de portais de transparência com acesso restrito ou informações incompletas, o que pode ter ocasionado subnotificação de alguns registros. Todavia, considerando a abrangência do levantamento censitário e a ampla cobertura das fontes consultadas, entende-se que eventual subnotificação, se existente, possui reduzido potencial para alterar os resultados gerais do estudo.

Não foram incluídos na amostra os ocupantes dos cargos de Vice-Governador, por se tratar 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.

3.1 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:

a) Proporção de mulheres na ocupação dos cargos de Secretárias de Estado;

b) Análise da equidade de gênero nos Estados e nas regiões brasileiras, em relação às Secretárias de Estado;

c) 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.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise contemplou 619 cargos de Secretários(as) de Estado ocupados nas 26 unidades da Federação e no Distrito Federal. Desse total, 442 eram exercidos por homens (71,40%) e 177 por mulheres (28,60%). Esses resultados evidenciam uma expressiva predominância masculina na ocupação dos cargos de maior hierarquia da administração pública estadual, revelando uma assimetria de gênero que se mantém mesmo diante dos avanços alcançados pelas mulheres no mercado de trabalho e na participação política.

Tal cenário corrobora os achados da literatura sobre liderança e administração pública, segundo os quais as mulheres continuam sub-representadas nos espaços de maior poder e decisão, refletindo a persistência de barreiras estruturais e institucionais que dificultam seu acesso às posições de alta gestão. 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%).

A análise da distribuição dos cargos por unidade federativa evidencia que a sub-representação feminina constitui um padrão recorrente na composição dos secretariados estaduais brasileiros (Tabela 1). Embora a magnitude dessa desigualdade varie entre os estados, verifica-se o predomínio masculino em todas as unidades da Federação, indicando que a participação das mulheres em cargos de autoridades máximas da administração pública estadual permanece aquém de uma representação compatível com sua participação na população brasileira. Sob a perspectiva da representação burocrática (Krislov, 1974; Meier; Kellough, 2006), esse resultado revela um déficit de representação passiva feminina, sugerindo que as estruturas de liderança do Poder Executivo estadual ainda não refletem a diversidade de gênero da sociedade. Esse achado converge com a literatura nacional, que aponta a persistência de barreiras institucionais, organizacionais e socioculturais à ascensão das mulheres aos espaços de poder e decisão (Alves;

Cavenaghi, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Ferreira *et al.,* 2024).

Tabela 1 – 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
TO	5	27,8%	13	72,2%	18

Fonte: Elaborada pelos autores

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 contraste, a elevada concentração masculina em unidades como Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul e Pará evidencia um déficit significativo de representação passiva feminina na alta burocracia estadual. Esses padrões indicam não apenas desigualdade numérica, mas também a possível reprodução institucionalizada de critérios de nomeação que historicamente favorecem trajetórias masculinas na ocupação de cargos de elite administrativa (Krislov, 1974; Meier & Kellough, 2006).

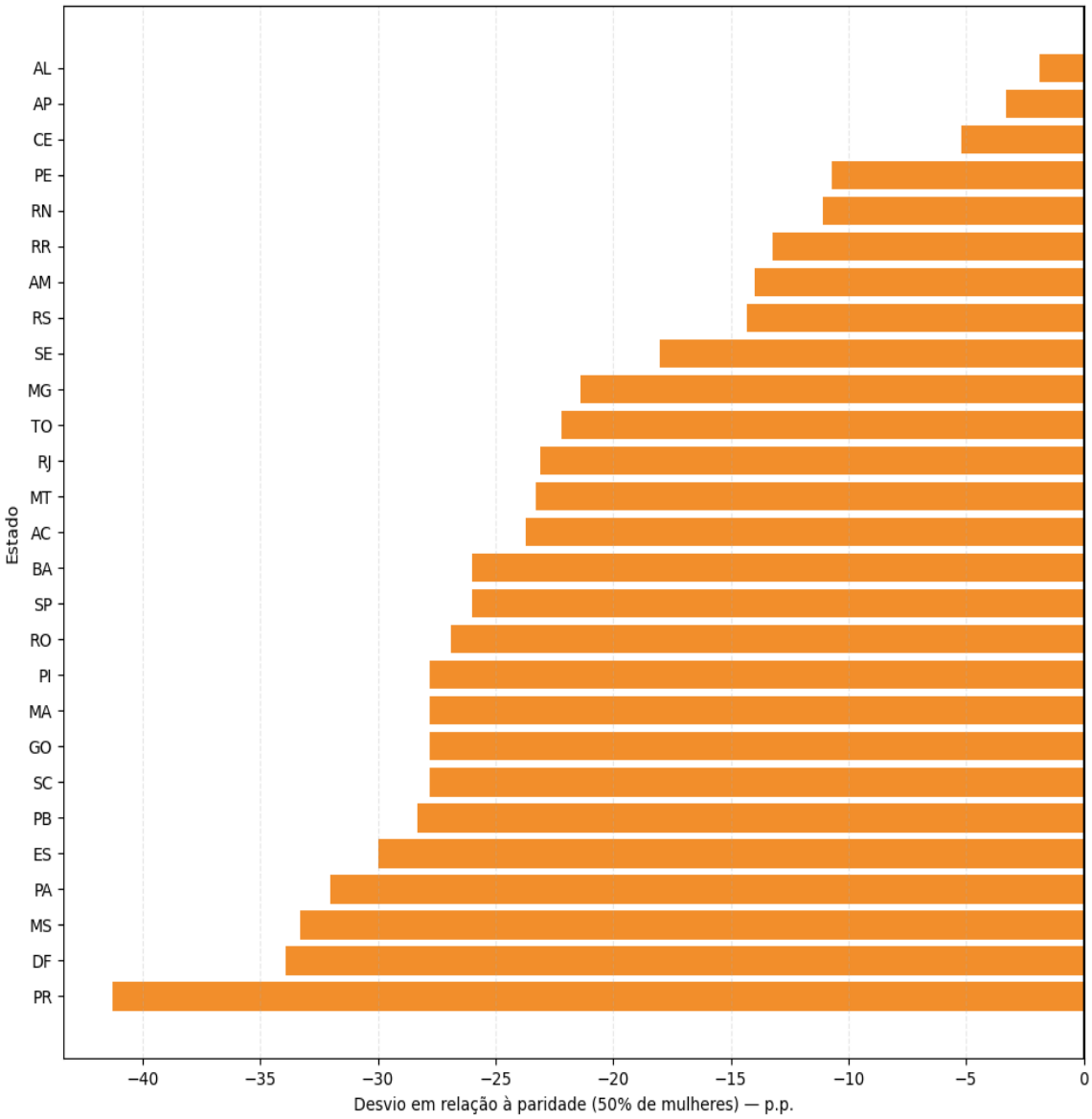
Além disso, estados como Espírito Santo, Paraíba, Piauí, Maranhão, Goiás, Santa Catarina, Rondônia, São Paulo e Bahia, também exibem percentuais femininos inferiores a 25%, o que demonstra a recorrência de processos de sub-representação das mulheres nas estruturas decisórias estaduais. Mesmo em unidades 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.

Os resultados evidenciam que a distribuição das mulheres nos cargos de Secretária de Estado não segue um padrão uniforme entre as unidades da Federação. Embora algumas regiões apresentem médias superiores de participação feminina, observa-se elevada heterogeneidade entre estados pertencentes à mesma região e governados por partidos de orientações ideológicas semelhantes. Esse comportamento indica que fatores como região geográfica e classificação partidária, embora possam exercer alguma influência, não são suficientes para explicar, isoladamente, as diferenças observadas na composição dos secretariados estaduais.

O desvio da participação feminina nos secretariados estaduais em relação à paridade de gênero (Figura 1), permite observar diferenças importantes entre as

unidades federativas. A Figura 1 mostra desvio de 50% de mulheres (p.p.) e está ordenado do mais próximo à paridade ao mais distante. 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.

Figura 1 - Equidade de gênero das autoridades máximas por estado



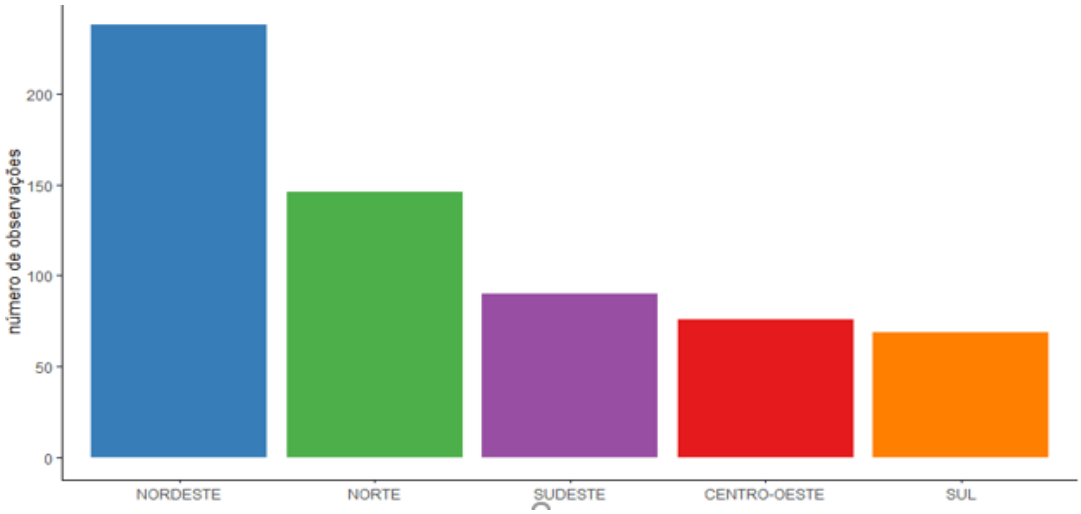
Fonte: Elaborada pelos autores

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 literatura contemporânea sobre gênero e carreira tem destacado que a desigualdade de acesso a posições de liderança não se limita a barreiras iniciais de entrada, mas se manifesta ao longo de trajetórias profissionais marcadas por instabilidades, interrupções e mecanismos institucionais de exclusão. Nesse sentido, Vaz, Gallon e Fraga (2023) propõem a noção de “labirinto de carreira” para descrever os percursos profissionais femininos em contextos organizacionais, caracterizados por obstáculos estruturais e socioculturais que dificultam a progressão a posições de alta gestão. Essa perspectiva contribui para a compreensão da sub-representação feminina na administração pública como resultado de processos acumulativos de desigualdade ao longo das trajetórias profissionais.

A amostra analisada compreende 619 cargos de Secretários(as) de Estado distribuídos entre as cinco regiões brasileiras (Figura 2). A maior concentração de cargos ocorre na região Nordeste (238; 38,4%), seguida pelas regiões Norte (146; 23,6%), Sudeste (90; 14,5%), Centro-Oeste (76; 12,3%) e Sul (69; 11,1%). Essa distribuição decorre da própria organização político-administrativa do país, refletindo tanto o número de unidades federativas que compõem cada macrorregião quanto as diferenças na estrutura administrativa dos governos estaduais, especialmente quanto ao número de Secretarias de Estado existentes em cada unidade da Federação. Assim, esses valores têm caráter descritivo e servem para contextualizar a composição do universo pesquisado, constituindo a base para as comparações regionais apresentadas nas análises subsequentes.

Figura 2 - Observações por região brasileira

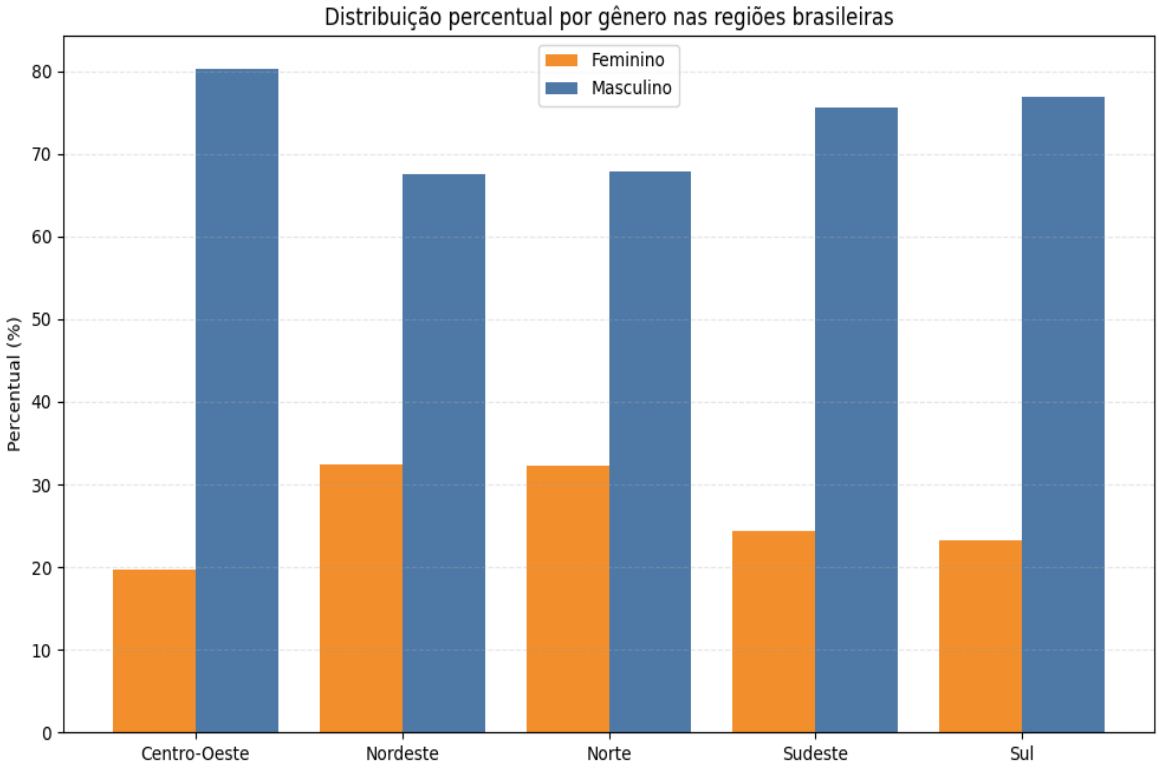


Fonte: Elaborada pelos autores.

O Nordeste, por exemplo, reúne nove estados e, consequentemente, concentra maior número de cargos no primeiro escalão da administração pública estadual, enquanto as regiões Sul e Centro-Oeste possuem menor participação em razão do menor número de estados que as integram. Dessa forma, os percentuais observados decorrem predominantemente da estrutura político-administrativa das regiões brasileiras, constituindo um aspecto importante para contextualizar a distribuição da amostra e subsidiar as análises comparativas sobre a participação feminina nos cargos de Secretária de Estado.

A análise regional evidencia que a sub-representação feminina constitui um padrão comum às cinco macrorregiões brasileiras, ainda que em diferentes intensidades (Figura 3). 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. Esse resultado reforça que as desigualdades de gênero no secretariado estadual possuem caráter nacional, não se restringindo a contextos regionais específicos.

Figura 3 - Distribuição percentual por gênero nas regiões brasileiras



Fonte - Elaborada pelos autores

A análise regional demonstra que a sub-representação feminina nos cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado constitui um fenômeno presente em todas as macrorregiões brasileiras, ainda que com diferentes intensidades (Tabela 2). Embora as regiões Nordeste (32,4%) e Norte (32,2%) apresentem as maiores proporções relativas de mulheres, esses percentuais permanecem substancialmente inferiores à paridade de gênero, evidenciando que o predomínio masculino caracteriza a administração pública estadual em todo o país. Em sentido oposto, o Centro-Oeste apresenta o cenário mais desigual, com apenas 19,7% de mulheres, seguido pelas regiões Sul (23,2%) e Sudeste (24,4%). Esses resultados reforçam que as disparidades de gênero transcendem diferenças regionais e corroboram a literatura que aponta a persistência de barreiras estruturais, institucionais e socioculturais à ocupação de posições de liderança pelas mulheres (Alves; Cavenaghi, 2019; Hryniewicz; Vianna, 2018; Ferreira *et al*., 2024).

Ainda que o Nordeste e o Norte apresentem percentuais relativamente superiores de participação feminina, nenhuma região alcança uma composição

próxima da paridade. Esse resultado indica que a desigualdade possui caráter nacional, ainda que apresente diferentes intensidades territoriais. Conforme argumentam Alves e Cavenaghi (2019), os avanços obtidos nas últimas décadas coexistem com retrocessos e persistentes barreiras estruturais, indicando que a ampliação da participação feminina em espaços de poder ocorre de forma desigual e descontínua no território brasileiro.

Tabela 2 – 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**

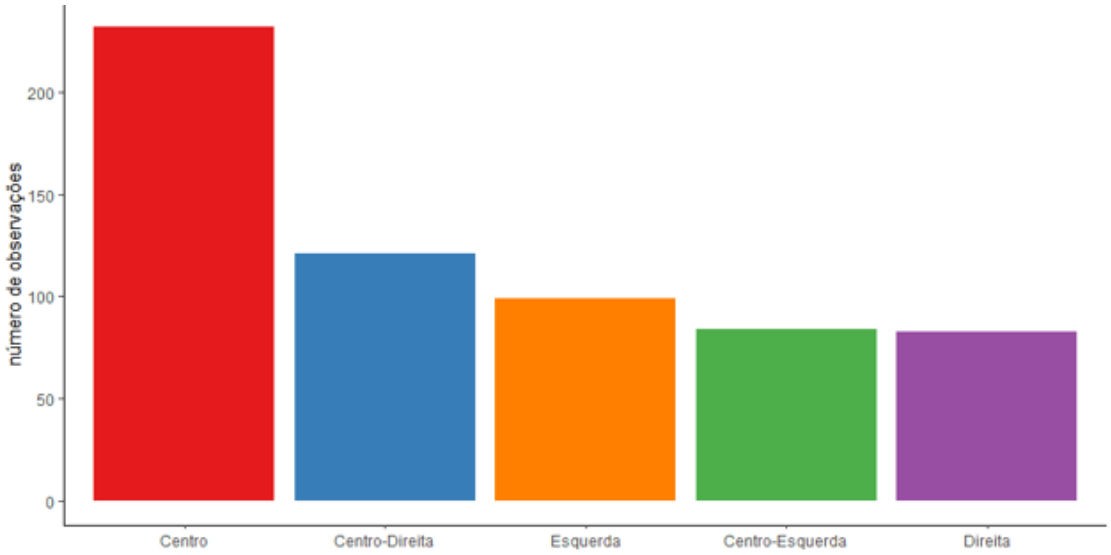
Fonte - Elaborada pelos autores

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.

Observa-se, na Figura 4, 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.

A amostra analisada compreende 619 cargos de Secretários(as) de Estado distribuídos entre as cinco ideologias partidárias (Figura 4). A maior concentração de cargos ocorre nos partidos de Centro (232; 37,5%), seguida pelas Centro-Direita (121; 19,5%), Esquerda (99; 16%), Centro-Esquerda (84; 13,5%) e Direita (84; 13,5%).

Figura 4 - Observações por classificação do partido

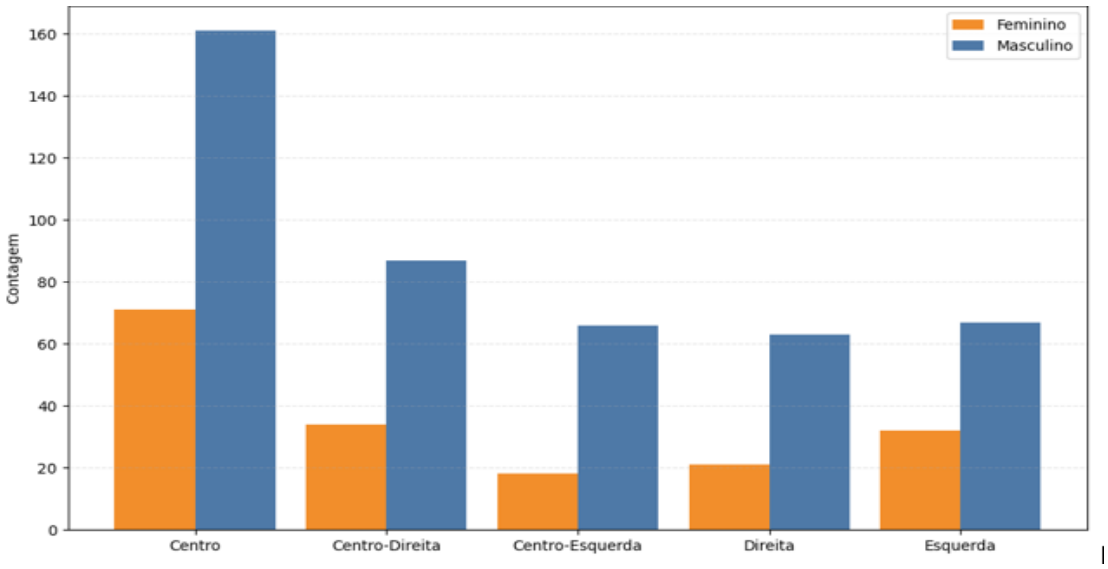


Fonte - Elaborada pelos autores

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 5 - Distribuição por gênero segundo a orientação partidária do secretariado estadual

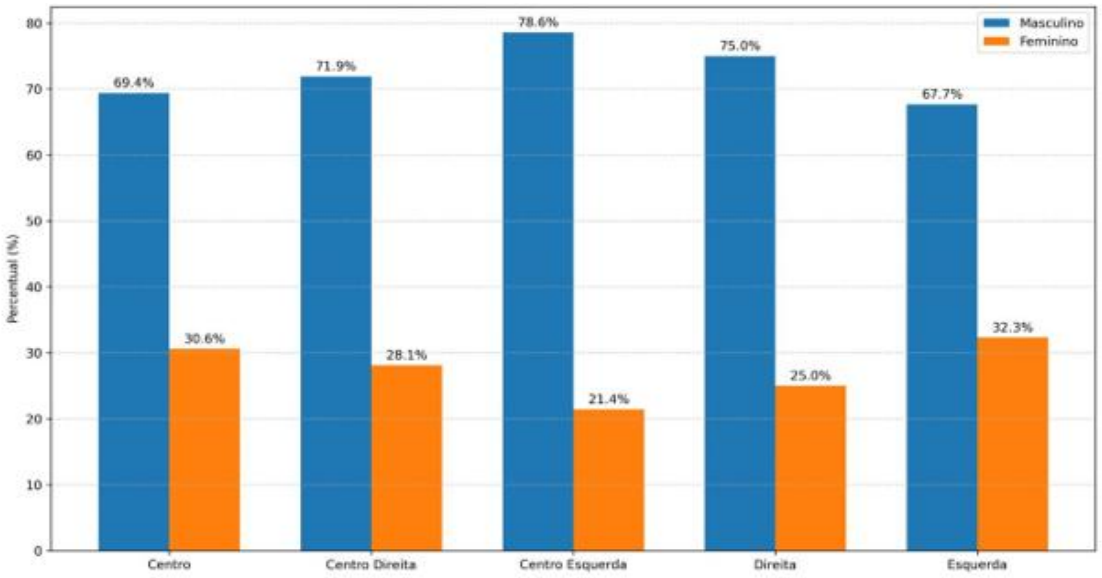


Fonte - Elaborada pelos autores

Os resultados indicam que a sub-representação feminina permanece presente em todos os espectros ideológicos, evidenciando que a orientação partidária, por si só, não explica as desigualdades de gênero na composição dos secretariados estaduais (Figura 5). Embora os partidos classificados como Centro e Esquerda apresentem diferenças relativamente menores entre homens e mulheres, nenhuma categoria alcança uma distribuição próxima à paridade.

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 6 - Distribuição em percentual por participação de ideologia partidária e gênero



Fonte: Elaborada pelos autores

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 na Figura 6, dinâmicas locais específicas nos estados, refletindo barreiras estruturais importantes na política brasileira.

A ausência de diferenças consistentes entre os distintos espectros ideológicos sugere que a orientação partidária, isoladamente, possui capacidade limitada para explicar a composição de gênero dos secretariados estaduais. Esse resultado converge com Porto, Sajonc e Benites (2020), ao indicar que as desigualdades de gênero na política brasileira decorrem de fatores históricos e institucionais mais amplos do que as plataformas partidárias. Dessa forma, a nomeação para cargos do primeiro escalão parece depender da interação entre estratégias políticas, redes de confiança, negociações partidárias e trajetórias individuais, e não exclusivamente da posição ideológica do governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a sub-representação feminina nos cargos de autoridades máximas das Secretarias de Estado constitui um padrão estrutural

persistente da administração pública estadual brasileira. Mais do que uma simples assimetria descritiva, tais evidências sugerem que a igualdade formal de acesso aos cargos públicos não tem sido suficiente para produzir igualdade substantiva na ocupação de posições de poder. Mesmo na ausência de restrições legais explícitas à nomeação de mulheres, a persistência de padrões masculinizados de liderança aponta para a atuação de mecanismos institucionais e informais de reprodução de desigualdades, associados a trajetórias políticas, redes de recrutamento e padrões históricos de seleção de elites administrativas.

Os achados também indicam que a ocupação de cargos de Secretários(as) de Estado pode variar conforme o contexto político-institucional, incluindo a chefia do Poder Executivo estadual e a configuração partidária dos governos. Embora tais variações sugiram possíveis efeitos do perfil da liderança política sobre a composição das equipes de governo, a magnitude reduzida de alguns grupos analisados reforça o caráter exploratório dessas associações, exigindo cautela na generalização dos resultados e indicando a necessidade de estudos longitudinais e comparativos mais amplos.

Do ponto de vista teórico, os resultados dialogam diretamente com a literatura de representação burocrática, ao reforçar que a burocracia não é apenas um aparato técnico-administrativo, mas também um espaço de produção de desigualdades sociais. A baixa presença feminina em posições de autoridade máxima sugere limites à representatividade passiva do Estado, com potenciais implicações para a legitimidade das instituições públicas e para a pluralidade dos processos decisórios.

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. Para tal 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.

Em termos normativos e institucionais, a persistência dessas desigualdades indica que o alcance da igualdade de gênero na administração pública depende menos da existência de marcos legais formais e mais da implementação de mecanismos capazes de alterar padrões de recrutamento, nomeação e progressão

nas estruturas estatais. Isso inclui a adoção de estratégias de transparência ativa sobre a composição de cargos de alto escalão, bem como a institucionalização de instrumentos de monitoramento contínuo da equidade de gênero na burocracia pública.

Como agenda de política pública, sugere-se o fortalecimento de instrumentos de governança orientados à diversidade, incluindo metas institucionais de paridade, critérios mais transparentes de nomeação e mecanismos de *accountability* voltados à composição das equipes de governo. Tais medidas podem contribuir para reduzir a reprodução de assimetrias históricas e ampliar a diversidade nas estruturas decisórias do Estado.

Por fim, do ponto de vista da agenda de pesquisa, são necessários estudos futuros que investiguem os determinantes institucionais, políticos e organizacionais da nomeação de elites burocráticas ao longo do tempo, bem como análises comparativas entre unidades federativas e ciclos governamentais, de modo a aprofundar a compreensão dos mecanismos que sustentam a sub-representação feminina na alta administração pública.

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.

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.

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

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral**.** Estatísticas eleitorais: eleições gerais 2022. Brasília, DF: TSE, 2022. Disponível em: https://sig.tse.jus.br/ords/dwapr/r/seai/sig-eleicao-resultados/home

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 57–78, mar. 2011.

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

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. esp., p. 757–769, 2020. DOI: 10.1590/1679-395120190141.

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.

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.

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.

KELLOUGH, J. E. Human Resources and Public Administration**.** ***PS: Political Science & Politics***, v. 53, n. 1, p. 173–178, jan. 2020. https://doi.org/10.1017/S1049096519001793

KRISLOV, Samuel. Representative bureaucracy. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

MEIER, Kenneth J.; KELLOUGH, J. *Edward.* Bureaucratic representation and policy outcomes: a test of the theory of representative bureaucracy. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 1, p. 19–41, 2006. https://doi.org/10.1093/jopart/mui046

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.

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.

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.

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

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

VAZ, E. R. D.; GALLON, S., FRAGA, A. M. (2023) "We go through a bit of everything": the labyrinth career of the professional trajectories of executive women. ***Revista Brasileira de Gestão de Negócios***, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 88–107, 2023. DOI: 10.7819/rbgn.v25i1.4224.

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.