

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
CAMPUS SOROCABA

**Desigualdades salariais por sexo nos cargos comissionados (CCE E FCE) do Executivo
Federal**

Athaine Mayumi Iwassaki

Sorocaba

2025

Athaine Mayumi Iwassaki

Desigualdades salariais por sexo nos cargos comissionados (CCE E FCE) do Executivo Federal

Dissertação de Defesa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Economia UFSCar para obtenção do título de Mestre em Economia da Universidade Federal de São Carlos. Área de concentração: Sorocaba

Orientação: Rodrigo Vilela Rodrigues

Sorocaba

2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

Athaine Mayumi Iwassaki

Dissertação de Defesa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Economia UFSCar para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de São Carlos. Área de concentração: Sorocaba. Defesa: dia 22 de setembro de 2025

Dr. Rodrigo Vilela Rodrigues
UFSCar

A Gabriel Albuquerque Chauar, meu melhor amigo.

Você foi, e sempre será, uma das maiores dádivas que a vida me deu. Meu oposto complementar, minha fonte de riso fácil, leveza e companhia inigualável. Sua presença iluminava desde os momentos mais simples até os mais marcantes, com piadas de humor duvidoso e um coração gigante.

As lembranças que construímos juntos permanecem vivas e acolhidas dentro de mim: nossas brigas teimosas sobre quem era mais teimoso, o clássico pedido de um Marlboro Blue no dedo, e tantos outros detalhes que hoje se tornam eternidade na memória.

Você me ensinou, sem nem perceber, sobre cuidado, autoestima e amor verdadeiro entre amigos. A reciprocidade que tínhamos era rara, dessas que nem o tempo, nem a ausência conseguem apagar.

Sua partida foi precoce demais, mas o que você deixou em mim é imensurável. Levo você comigo em cada conquista, cada passo e nesse trabalho que dedico a você, em honra à nossa amizade, à sua vida e ao vínculo eterno que compartilhamos.

*Até a próxima, irmão.
Com amor,
Athaine*

AGRADECIMENTO

A realização dessa dissertação só foi possível graças ao apoio, à paciência e ao incentivo de muitas pessoas e instituições que fizeram parte dessa jornada. Primeiramente, agradeço aos meus pais, Daniela e Márcio, e aos meus irmãos, Tayla e Tayran, pelo amor incondicional, pela compreensão e pelo suporte constante, que me motivaram a seguir e a superar cada desafio ao longo da minha trajetória acadêmica e pessoal.

Ao meu orientador, Professor Rodrigo, expresso minha profunda gratidão por sua paciência, dedicação e orientação em todas as etapas deste trabalho. Sua combinação de conhecimento técnico, dedicação e bom humor tornou o processo não apenas produtivo, mas também inspirador. Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro, que tornou possível a realização desta pesquisa e o desenvolvimento acadêmico que ela proporcionou.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta dissertação, deixo meu sincero agradecimento.

RESUMO

A presente dissertação analisa as desigualdades de gênero e raça na ocupação e remuneração dos Cargos Commissionados Executivos (CCE) e das Funções Commissionadas Executivas (FCE) no Executivo Federal brasileiro. O objetivo central é decompor as disparidades salariais e de ocupação, a fim de compreender os mecanismos que as sustentam. Para tanto, adotou-se uma abordagem quantitativa, utilizando microdados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) com recorte em janeiro de 2025. A metodologia apoia-se na decomposição de Oaxaca-Blinder para segmentar a diferença de log-remuneração entre homens e mulheres em componentes explicadas e não explicadas, controlando por variáveis de escolaridade, raça/cor e nível hierárquico. Os resultados evidenciam a existência de um "teto de vidro", caracterizado pela diminuição da presença feminina nos estratos de alta liderança, e de um "teto de concreto", que restringe de forma mais acentuada a ascensão de mulheres negras e indígenas. Constatou-se que os mecanismos de desigualdade operam de formas distintas: nos CCE, a disparidade decorre majoritariamente da distribuição desigual de homens e mulheres entre os níveis de liderança (componente explicada); já nas FCE, a componente não explicada se mostrou proeminente, sugerindo a presença de barreiras institucionais que penalizam as mulheres mesmo quando possuem características observáveis equivalentes. Conclui-se que a desigualdade no setor público é estrutural e multifacetada, manifestando-se não apenas no acesso, mas também na valoração desigual das trajetórias profissionais, o que desafia a noção de meritocracia puramente formal.

Palavras-chave: Desigualdade por sexo; Executivo Federal; Cargos de Liderança; Teto de Vidro; Decomposição Oaxaca-Blinder.

ABSTRACT

This dissertation analyzes gender and racial inequalities in the occupation and remuneration of Executive Commissioned Positions (CCE) and Executive Commissioned Functions (FCE) within the Brazilian Federal Executive branch. The main objective is to decompose wage and occupational disparities in order to understand the mechanisms that sustain them. A quantitative approach was adopted, using microdata from the Personnel Statistical Panel (PEP) for January 2025. The methodology is based on the Oaxaca-Blinder decomposition to break down the log-wage gap between men and women into explained and unexplained components, controlling for variables of education, race/color, and hierarchical level. The results show evidence of a "glass ceiling," characterized by the decreased presence of women in high-leadership strata, and a "concrete ceiling," which more acutely restricts the advancement of Black and Indigenous women. It was found that inequality mechanisms operate in distinct ways: in CCE, the disparity arises mainly from the unequal distribution of men and women across leadership levels (explained component); in FCE, the unexplained component was prominent, suggesting the presence of institutional barriers that penalize women even when they possess equivalent observable characteristics. The study concludes that inequality in the public sector is structural and multifaceted, manifesting not only in access but also in the unequal valuation of professional trajectories, which challenges the notion of a purely formal meritocracy.

Keywords: Sex Inequality; Federal Executive Branch; Leadership Positions; Glass Ceiling; Oaxaca-Blinder Decomposition.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual por nível de liderança e sexo - (FCE).....	37
Gráfico 2 - Composição racial por nível de liderança - CCE (2025).....	38
Gráfico 3 - Composição racial por nível de liderança - FCE (2025).....	39
Gráfico 4 - Distribuição de mulheres por raça e nível de liderança - CCE (jan/2025).....	41
Gráfico 5 - Distribuição de mulheres por raça e nível de liderança - FCE (jan/2025).....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valor Unitário dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) de Direção do Executivo brasileiro por Nível e Estrato de Liderança em 2025.....	16
Tabela 2 - Valor Unitário das Funções Comissionadas Executivas (FCE) de Direção do Executivo Brasileiro por Nível e Extrato de Liderança em 2025.....	17
Tabela 3 – Características estatísticas descritivas relacionadas à remuneração (CCE)	31
Tabela 4 – Características estatísticas descritivas por escolaridade (CCE).....	32
Tabela 5 – Características descritivas da cor por sexo (CCE).....	33
Tabela 6 – Características descritivas de nível de liderança por sexo (CCE).....	33
Tabela 7 – Características estatísticas descritivas relacionadas à remuneração (FCE).....	35
Tabela 8 – Características estatísticas descritivas por escolaridade (FCE).....	35
Tabela 9 – Características descritivas da cor por sexo (FCE).....	36
Tabela 10 – Decomposição Oaxaca-Blinder do log de remuneração entre sexos – CCE.....	45
Tabela 11 – Decomposição Oaxaca-Blinder do log de remuneração entre sexos – FCE	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA.....	16
2.1 HIPÓTESES.....	23
3 METODOLOGIA.....	24
4 RESULTADOS.....	30
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
6 CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

A distribuição de poder em uma sociedade é um reflexo direto de suas estruturas de estratificação social. Os espaços de liderança, sejam eles no âmbito político, econômico ou burocrático, não são ocupados de forma neutra ou aleatória. Ao contrário, sua composição tende a espelhar e a perpetuar as hierarquias sociais existentes. Assim, a análise de quem ocupa esses postos de comando é, portanto, um exercício fundamental para compreender os mecanismos que mantêm e reproduzem as desigualdades de gênero¹. (Diniz, 2023).

Nesse contexto, o setor público assume uma centralidade particular o da livre nomeação para cargos comissionados e funções comissionadas executivas. Diferentemente do setor privado, é regido por princípios constitucionais para assegurar condições mais equitativas de promoção. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabeleceu o concurso público como a via de acesso por excelência aos cargos efetivos, um mecanismo regido pelos princípios da impessoalidade, da moralidade e da isonomia. Essa determinação representou um marco, visando substituir os procedimentos arbitrários por um processo de seleção baseado em critérios objetivos de avaliação de conhecimento.

Contudo, essa lógica isonômica não se aplica aos cargos que são comissionados. Assim, a ascensão para os cargos de liderança, como as Funções Comissionadas Executivas (FCE) e os Cargos Comissionados Executivos (CCE), opera sob um regime distinto, o da livre nomeação. Assim, são cargos de confiança do Executivo Federal brasileiro, que são de direção e a composição desse grupo não reflete apenas uma distribuição numérica, mas traduz a própria estrutura de poder do Executivo Federal. A presença ou ausência de determinados grupos sociais nesses cargos impacta diretamente quem participa das decisões estratégicas e na definição de políticas públicas. Assim, uma menor representação de mulheres significa que as experiências, perspectivas e prioridades das mulheres da população brasileira podem estar ausentes dos espaços onde as decisões mais importantes do país são tomadas.

A presença de mulheres em cargos de liderança não apenas reflete uma administração pública mais democrática e responsiva, mas também potencializa o impacto dessas lideranças na gestão e formulação de políticas públicas. (Diniz et al, 2024, p. 5).

Essa importância, contudo, contrasta com a ocupação desses espaços. A preocupação com a representatividade nos cargos de liderança não é meramente teórica, mas fundamentada

¹ Para fins deste estudo, os termos *desigualdade de gênero* e *desigualdade por sexo* são considerados sinônimos.

em evidências robustas que revelam um padrão persistente de segregação. A lógica da segmentação do mercado de trabalho ajuda a compreender tanto a segregação horizontal, quando mulheres se concentram em determinadas áreas ou ministérios ou quanto a segregação vertical, caracterizada por barreiras à ascensão nos níveis hierárquicos mais elevados, frequentemente reforçadas por estereótipos de gênero (Abramo, 2007; Vaz, 2013).

No caso do Executivo Federal, a análise dos cargos de Direção, que incluem os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE), permite observar como se manifesta a segregação horizontal na distribuição de mulheres nos cargos comissionados, bem como a estrutura da segregação vertical dentro da própria área de Direção.

A segregação hierárquica, muitas vezes referida como “teto de vidro”, limita o acesso das mulheres a cargos de decisão e remuneração elevada, mesmo em condições de igualdade de qualificação. O Vaz (2013) identifica que, na administração pública federal, a participação feminina diminui à medida que os cargos se tornam mais altos e mais bem remunerados. Essa desigualdade é estrutural e reforçada por estereótipos de gênero que associam as mulheres a funções de menor visibilidade e poder (Vaz, 2013).

A literatura tem consistentemente documentado a existência do efeito tesoura no serviço público federal, que seria um afunilamento sistemático onde a participação de mulheres e, de forma ainda mais acentuada, de pessoas pretas, diminui progressivamente à medida que se avança nos níveis hierárquicos. Assim, evidências de que em cargos CCE e FCE tenham sido representados por: 15% mulheres negras, 26% mulheres brancas, 22% homens negros e 34% homens brancos. (Diniz et al, 2023).

Essa disparidade, no entanto, torna-se ainda mais acentuada quando se analisa a estrutura hierárquica em maior detalhe. Para dissecar os cargos de liderança são aqui divididos em dois estratos fundamentais: a média liderança, que compreende os níveis hierárquicos de 1 a 12, e a alta liderança, que abrange os níveis de 13 a 17, devido a própria divisão estabelecida pelo PEP (Brasil, 2025). Essa última faixa concentra não apenas o maior poder decisório e prestígio, mas também, como será demonstrado, os rendimentos mais elevados. É precisamente na mudança entre dois níveis hierárquicos que o chamado “efeito tesoura” pode se manifestar com maior nitidez, tornando o ponto crítico de análise para a compreensão das barreiras à ascensão das mulheres brasileiras do Executivo Federal.

A análise da ocupação de cargos de liderança no Executivo Federal revela mudanças graduais, mas ainda insuficientes, na representação feminina ao longo do tempo. De acordo com Diniz (2023), em fevereiro de 2018, as mulheres ocupavam apenas 26% das posições de alta liderança, enquanto os homens correspondiam a 74% desses cargos. Na média liderança, a presença feminina era um pouco mais expressiva, alcançando 40% das funções, contra 60%

ocupadas por homens. Assim, cinco anos depois, em fevereiro de 2023, observa-se um avanço na alta liderança, com as mulheres passando a ocupar 33% das posições, enquanto a participação masculina recuou para 67%. Já na média liderança, a composição permaneceu estável, com mulheres representando 40% e homens 60% dos cargos. Esses dados evidenciam que, embora haja progressos na alta liderança, a desigualdade de gênero ainda se mantém, especialmente nos níveis de decisão mais estratégicos, reforçando a necessidade de políticas e estudos voltados para a promoção da equidade.

No contexto do Executivo Federal, os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE) constituem os principais instrumentos de direção, chefia e assessoramento, desempenhando papel estratégico na tomada de decisões e na implementação de políticas públicas. Apesar de ambos se destinarem a posições de liderança, diferenciam-se quanto à natureza do vínculo de seus ocupantes. Os CCE são cargos de livre nomeação, geralmente ocupados por servidores efetivos ou militares, conferindo-lhes responsabilidade direta na gestão de órgãos e entidades da administração direta e autárquica. Já as FCE correspondem a funções de confiança exclusivas para servidores efetivos, também voltadas à direção e assessoramento, porém com maior flexibilidade de designação dentro das estruturas administrativas. Em conjunto, CCE e FCE configuram o núcleo decisório do Executivo Federal, refletindo não apenas a distribuição numérica de servidores, mas a própria estrutura de hierárquica dos cargos de direção do CCE e FCE do Executivo Federal. A diferença primordial entre função comissionada seria que é exclusivo para servidores públicos, e o cargo comissionado executivo pode ser ocupado por servidores públicos, quanto por pessoas sem vínculo com algum órgão.

Esse estudo de caso propõe-se a analisar a composição desses cargos com base em um recorte temporal específico: janeiro de 2025. A escolha dessa data se justifica por ter sido o dado mais recente encontrado no painel (Brasil, 2025). O objetivo é analisar as desigualdades salariais e de ocupação por sexo nos cargos CCE e FCE do Executivo Federal. Assim, ao apresentar esse recorte específico e detalhar a natureza dos CCE e FCE, a investigação contribui para preencher lacunas da literatura existente, que muitas vezes trata a questão da representatividade de forma mais genérica, sem considerar as particularidades dos cargos comissionados do Executivo Federal. A análise aqui proposta permite compreender melhor as barreiras que ainda limitam o acesso de mulheres e pessoas negras a posições de maior poder decisório, oferecendo subsídios para políticas públicas mais efetivas, inclusivas e capazes de refletir a diversidade da sociedade brasileira.

2 REVISÃO DE BILIOGRAFIA

A desigualdade de acesso a posições de liderança e as disparidades salariais no serviço público brasileiro refletem estruturas sociais historicamente hierarquizadas, nas quais gênero, raça e classe determinam oportunidades de ascensão e distribuição de recursos. No âmbito do Executivo Federal, essa desigualdade torna-se evidente na ocupação dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e das Funções Comissionadas Executivas (FCE), responsáveis pela direção de órgãos e entidades. A sub-representação de mulheres e pessoas negras nesses cargos revela não apenas desigualdade de participação, mas também exclusão do acesso a decisões estratégicas e à remuneração mais elevada, configurando barreiras conhecidas como “teto de vidro” e, em casos mais acentuados, “teto de concreto” (Vaz, 2013; Maroneze e Nielsson, 2024).

Os CCE são cargos de livre nomeação, ocupados por servidores efetivos ou militares, com responsabilidades diretas sobre órgãos e entidades, enquanto as FCE são funções de confiança exclusivas para servidores efetivos, com maior flexibilidade de designação. Ambos os tipos de cargos são organizados em estratos de média liderança (níveis 1 a 12) e alta liderança (níveis 13 a 17), nos quais se concentram o poder decisório e os maiores rendimentos. Já são organizados dessa forma, através do próprio sistema do PEP (Brasil, 2025). A Tabela 1 apresenta os valores unitários dos CCE de Direção em 2025, evidenciando o salto remuneratório entre média e alta liderança:

Tabela 1 - Salários dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) de Direção do Executivo brasileiro por Nível e Estrato de Liderança em 2025:

Nível do Cargo (CCE) - Direção	Estrato de Liderança	Salário em reais (R\$)
CCE de Direção nível 17	Alta Liderança	R\$ 24.553,28
CCE de Direção nível 16	Alta Liderança	R\$ 22.718,03
CCE de Direção nível 15	Alta Liderança	R\$ 20.008,08
CCE de Direção nível 14	Alta Liderança	R\$ 17.373,92
CCE de Direção nível 13	Alta Liderança	R\$ 13.229,07
CCE de Direção nível 12	Média Liderança	R\$ 9.960,05
CCE de Direção nível 11	Média Liderança	R\$ 7.941,89
CCE de Direção nível 10	Média Liderança	R\$ 6.813,25
CCE de Direção nível 9	Média Liderança	R\$ 5.349,34
CCE de Direção nível 8	Média Liderança	R\$ 5.130,61
CCE de Direção nível 7	Média Liderança	R\$ 4.447,45

CCE de Direção nível 6	Média Liderança	R\$ 3.766,05
CCE de Direção nível 5	Média Liderança	R\$ 3.209,60
CCE de Direção nível 4	Média Liderança	R\$ 1.425,44
CCE de Direção nível 3	Média Liderança	R\$ 1.187,56
CCE de Direção nível 2	Média Liderança	R\$ 664,20
CCE de Direção nível 1	Média Liderança	R\$ 393,01

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Brasil (2025).

A análise dessa tabela 1 evidencia que a progressão da média para a alta liderança representa um aumento substancial na remuneração, assim de acordo com a elevação do nível do cargo, assim também consequentemente se elevará o valor unitário, que seria a própria remuneração. Assim, a ocupação desigual dos estratos superiores resulta em exclusão de acesso a recursos financeiros expressivos e poder decisório estratégico. De forma complementar, a Tabela 2 apresenta os valores das FCE de Direção em 2025:

Tabela 2 - Salários das Funções Comissionadas Executivas (FCE) de Direção do Executivo Brasileiro por Nível e Extrato de Liderança em 2025:

Nível do Cargo (FCE) - Direção	Estrato de Liderança	Salários em reais (R\$)
FCE de Direção nível 17	Alta Liderança	R\$ 13.630,81
FCE de Direção nível 16	Alta Liderança	R\$ 12.004,84
FCE de Direção nível 15	Alta Liderança	R\$ 10.424,34
FCE de Direção nível 14	Alta Liderança	R\$ 8.916,56
FCE de Direção nível 13	Alta Liderança	R\$ 7.937,44
FCE de Direção nível 12	Média Liderança	R\$ 5.976,02
FCE de Direção nível 11	Média Liderança	R\$ 4.765,13
FCE de Direção nível 10	Média Liderança	R\$ 4.087,96
FCE de Direção nível 9	Média Liderança	R\$ 3.209,60
FCE de Direção nível 8	Média Liderança	R\$ 3.078,91
FCE de Direção nível 7	Média Liderança	R\$ 2.668,47
FCE de Direção nível 6	Média Liderança	R\$ 2.259,64
FCE de Direção nível 5	Média Liderança	R\$ 1.925,77
FCE de Direção nível 4	Média Liderança	R\$ 1.425,44
FCE de Direção nível 3	Média Liderança	R\$ 1.187,56
FCE de Direção nível 2	Média Liderança	R\$ 664,20
FCE de Direção nível 1	Média Liderança	R\$ 393,01

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Brasil (2025).

O estudo das desigualdades de gênero² no mercado de trabalho e, em particular, no serviço público, exige um arcabouço metodológico capaz de articular fundamentos econômicos com abordagens contemporâneas. Iniciando pela Teoria do Capital Humano, formulada por economistas como Schultz (1964) e Becker (1964), parte da ideia de que os indivíduos são agentes racionais que tomam decisões de investimento em si mesmos, visando aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, sua remuneração. Assim, os investimentos em educação, treinamento, experiência seriam, segundo essa perspectiva, determinantes para os resultados obtidos no mercado de trabalho. Em um mercado competitivo e livre de preconceitos, as desigualdades de renda e status seriam explicadas pelas diferenças nos investimentos em capital humano.

As pesquisas de Goldin (2014), Blau e Kahn (2017) e Faustino et al. (2017) mostram que mulheres com elevada qualificação são sistematicamente preteridas em processos de promoção e recebem salários menores do que seus pares masculinos em posições equivalentes, isso sugere que as diferenças de rendimento não decorrem apenas das escolhas individuais, mas de mecanismos discriminatórios que operam no mercado de trabalho.

Diante das limitações dos mercados perfeitos da teoria do capital humano, emergem abordagens que reconhecem a existência de falhas no funcionamento do mercado. Assim, Becker (1971), em um desdobramento de sua própria teoria, propõe a Teoria da Discriminação por gosto. Nesse modelo, empregadores podem ter preferências pessoais que os levam a contratar ou promover pessoas com base em afinidades identitárias, mesmo que isso acarrete custos econômicos. Essa discricionariedade, particularmente presente em cargos de livre nomeação, como os CCE e FCE, permite que preconceitos individuais influenciem decisões estratégicas.

Por sua vez, a Teoria da Discriminação Estatística (Phelps, 1972; Arrow, 1973) oferece uma explicação mais sutil: gestores utilizam estereótipos de grupo como atalhos decisórios quando enfrentam incerteza sobre a produtividade dos candidatos. Essa forma de discriminação é mais difícil de detectar, pois não se baseia em ódio ou rejeição explícita, mas em suposições naturalizadas que penalizam determinados grupos. No caso das mulheres, estereótipos sobre seu suposto menor comprometimento profissional, devido a responsabilidades familiares, pode trazer danos a serem escolhidas em processos de promoção, mesmo quando apresentam ensinos superiores em relação aos homens.

A Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho (Doeringer e Piore, 1971) amplia esse debate ao sugerir que o mercado de trabalho não é um espaço único e homogêneo, mas

² Para fins deste estudo, os termos *desigualdade de gênero* e *desigualdade por sexo* são considerados sinônimos.

segmentado. Há um segmento primário, composto por posições bem remuneradas, com estabilidade e possibilidades de progressão, e um segmento secundário, com baixos salários, alta rotatividade e pouca mobilidade. As mulheres, predominantemente pretas, pardas e indígenas, nesse modelo, são alocadas preferencialmente no segmento secundário. No contexto do nosso estudo de caso, essa segmentação se manifesta na sub-representação desses grupos nos níveis superiores de CCE e FCE, assim utilizamos os dois níveis de estrato de liderança, sendo: média liderança e alta liderança, estabelecido pelo próprio PEP (Brasil, 2025), que seria os níveis 1 ao 12 para média liderança e níveis 13 ao 17 para alta liderança, conseqüentemente.

A noção de “teto de vidro” (Morrison, White e Van Velsor, 1987) tornou-se central para descrever as barreiras invisíveis que impedem a ascensão de mulheres em contextos organizacionais. Essas barreiras não estão codificadas em normas formais, mas operam por meio de expectativas sociais, estereótipos e dinâmicas de poder. A socialização de gênero atribui às mulheres papéis ligados ao cuidado, à emoção e à passividade, enquanto associa liderança, racionalidade e assertividade ao masculino (Eagly, 1987; Eagly e Karau, 2002).

O teto de vidro não é apenas uma barreira individual, baseada na suposta incapacidade de alguém assumir um cargo superior. Ele se aplica às mulheres como grupo, que são impedidas de avançar porque são mulheres. (Morrison, White e Van Velsor (1987, p. 13).

Assim, as pesquisas recentes indicam que grande parte das desigualdades de gênero encontra suas origens no espaço doméstico, refletindo normas culturais que moldam expectativas e papéis de gênero desde os primeiros anos de socialização. Essas desigualdades se reproduzem no ambiente profissional, onde mulheres tendem a ser alocadas predominantemente em funções de menor prestígio e remuneração, enfrentando barreiras estruturais que dificultam seu avanço na carreira (Pereira; Lima, 2017). Nesse contexto, a inserção feminina no mercado de trabalho configura-se como um processo complexo e desafiador, marcado por segregações, discriminações sutis e limitações explícitas às oportunidades de progressão profissional (Galeazzi et al, 2011).

No campo do setor público, os estudos apontam que o fenômeno do teto de vidro está intimamente relacionado às práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas organizações, refletindo-se na proporção de cargos gerenciais ou intermediários ocupados por mulheres (Dreher, 2003). No cenário brasileiro, as transformações nas práticas gerenciais têm ocorrido de forma lenta, frequentemente justificadas pela necessidade de competitividade no mercado produtivo (Kanan, 2010). Ademais, a crescente complexidade e dinamismo do ambiente organizacional tem promovido maior diversidade interna, gerando mudanças que podem ser positivas, mas também apresentar contradições, especialmente no que se refere às

relações de gênero, que permanecem permeadas por desigualdades históricas e estruturais (Andrade; Cappelle; Brito; Neto; Boas, 2002). Essa incongruência entre os atributos associados ao feminino e os exigidos para o exercício da liderança produz o fenômeno do “duplo vínculo” (Heilman, 2001): se a mulher age com assertividade, é percebida como autoritária; se age de forma colaborativa, é tida como fraca. Não há uma forma “correta” de ser mulher e líder simultaneamente, e isso compromete a legitimidade da liderança feminina, mesmo quando há competência e mérito.

A desigualdade de gênero³ no mercado de trabalho não se manifesta apenas nas diferenças salariais, mas se consolida a partir de uma estrutura histórica e social que atribui às mulheres a responsabilidade principal pelo trabalho doméstico e de cuidado não remunerado. Assim, o estudo de Hirata e Kergoat (2007) evidencia que, mesmo quando inseridas no mercado formal, as mulheres continuam assumindo a maior parte das tarefas domésticas, comprometendo seu tempo disponível para o trabalho remunerado e para o desenvolvimento de trajetórias profissionais mais lineares. Essa sobrecarga não decorre de escolhas individuais isoladas, mas é resultado de normas sociais profundamente arraigadas, que reforçam a ideia de que a função de “cuidadora principal” pertence à mulher. No Brasil, dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua, 2023) indicam que, em média, mulheres dedicam quase o dobro de horas semanais a afazeres domésticos em comparação aos homens, mesmo entre aquelas com níveis mais elevados de escolaridade, o que evidencia a persistência de uma divisão sexual do trabalho que limita suas oportunidades no mercado formal e nos cargos de liderança.

As organizações foram historicamente estruturadas com base em um modelo de “trabalhador ideal” que privilegia homens, brancos, sem responsabilidades familiares e disponíveis em tempo integral. Dessa forma, a Joan Acker (1990) argumenta que essa estrutura, embora formalmente neutra, reproduz desigualdades de gênero ao valorizar jornadas longas, mobilidade frequente e trajetórias profissionais lineares, penalizando aqueles que possuem compromissos familiares. Em contextos organizacionais públicos e privados, essa lógica se traduz em menor acesso de mulheres, e especialmente de mulheres negras, aos cargos de maior prestígio, mesmo quando apresentam qualificação equivalente aos colegas masculinos. A pesquisa nacional recente, como Vieira e Ceretta (2022), mostram que, nos cargos comissionados do Executivo Federal, a presença feminina é minoritária e, quando existe, está concentrada nos níveis hierárquicos inferiores, evidenciando a persistência de barreiras

³ Para fins deste estudo, os termos *desigualdade de gênero* e *desigualdade por sexo* são considerados sinônimos.

institucionais invisíveis que limitam a ascensão profissional de mulheres e grupos raciais historicamente marginalizados.

Outro mecanismo que reforça a exclusão é a dinâmica das redes de poder, explicada pela teoria da homofilia (Granovetter, 1973; Burt, 1992), segundo a qual indivíduos tendem a interagir e estabelecer relações de confiança com aqueles que lhes são semelhantes. Como as redes institucionais são historicamente masculinas e brancas, a tendência é que essas redes se reproduzam, reforçando a exclusão de mulheres e, especialmente, de mulheres negras. Santos e Melo (2020) destacam que o acesso a informações estratégicas, mentoria e patrocínio político é determinante para a ascensão em posições de poder. Assim, a ausência das mulheres nessas redes não apenas reduz sua visibilidade, mas impede que obtenham os recursos necessários para competir em igualdade, consolidando um ciclo de exclusão estrutural que transcende normas formais de igualdade de oportunidades.

A teoria da interseccionalidade, proposta por Kimberlé Crenshaw (1989) e aprofundada por Patricia Hill Collins (2000), propõe uma ruptura com as análises que tratam gênero, raça e classe de forma isolada. No Brasil, a aplicação dessa lente é fundamental para entender por que as mulheres negras são o grupo mais excluído dos espaços de poder. A experiência da mulher negra não é a soma das opressões racista e sexista, mas uma experiência qualitativamente diferente. Ela enfrenta formas específicas de discriminação, como o hipersexualização, a infantilização ou o apagamento. Assim, os estudos recentes (Vieira e Ceretta, 2022; Maroneze e Nielsson, 2024) apontam que, nos cargos comissionados, a presença de mulheres negras é irrisória, e quando existem, estão concentradas nos níveis inferiores. O conceito de “teto de concreto” sintetiza essa realidade: barreiras ainda mais rígidas, densas e difíceis de transpor do que o “teto de vidro”.

A ausência de diversidade nos cargos de liderança do serviço público transcende a questão de justiça individual, afetando diretamente a legitimidade democrática das instituições. Conforme Hanna Pitkin (1967), a representação política exige presença substantiva, ou seja, quais interesses e perspectivas são efetivamente defendidos. Assim, Iris Marion Young (2000) e Nancy Fraser (2003) ampliam essa concepção ao enfatizar que a justiça social deve contemplar redistribuição de recursos, reconhecimento das identidades marginalizadas e participação efetiva nas decisões coletivas. Assim, a sub-representação de mulheres negras não apenas limita a pluralidade de perspectivas, mas compromete a capacidade do serviço público de formular políticas públicas mais inclusivas e representativas da diversidade da população.

Além disso, há evidências de que a diversidade tem efeitos positivos sobre o desempenho institucional. As pesquisas internacionais, como Ely e Thomas (2001) e Cox e Blake (1991), indicam que organizações com maior diversidade apresentam maior capacidade

de inovação, clima organizacional mais positivo e respostas mais eficazes a contextos complexos. No serviço público, essa constatação reforça que promover a equidade de gênero não é apenas uma questão de justiça, mas também de eficiência administrativa e de qualidade na gestão das políticas públicas, pois amplia a diversidade cognitiva e estratégica nas decisões institucionais.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres permanece presente no mercado de trabalho brasileiro, mesmo diante do aumento da participação feminina e das políticas públicas voltadas à equidade de gênero. O 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade, divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, indica que, em 2024, as mulheres receberam, em média, 20,9% a menos que os homens em estabelecimentos com 100 ou mais empregados (BRASIL, 2025). Este relatório analisou 19 milhões de vínculos, demonstrando que a presença das mulheres no mercado não se traduz, necessariamente, em equiparação salarial.

A disparidade torna-se ainda mais expressiva quando se considera o recorte étnico-racial. Mulheres negras receberam, em média, 53% a menos que homens brancos, refletindo uma sobreposição de desigualdades de gênero e raça (Brasil, 2025). Esses dados evidenciam que fatores estruturais e históricos ainda influenciam fortemente a distribuição de renda no ambiente profissional.

Como resposta a esse cenário, foi sancionada a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que visa estabelecer critérios de igualdade salarial entre mulheres e homens no mesmo cargo ou função (Brasil, 2023). A legislação determina que empresas com mais de 100 empregados adotem medidas de transparência salarial, programas de diversidade, canais de denúncia e incentivos à capacitação das mulheres. A lei representa um instrumento legal importante, mas sua efetividade depende da fiscalização e da adesão ativa das empresas.

Apesar da existência dessa regulamentação, a implementação de medidas concretas ainda enfrenta obstáculos culturais e institucionais. A valorização das mulheres no mercado de trabalho requer não apenas a aplicação da lei, mas também mudanças na estrutura organizacional e na mentalidade empresarial, de modo a garantir que a igualdade de oportunidades seja percebida e praticada de forma consistente (BRASIL, 2025).

Portanto, a desigualdade salarial entre homens e mulheres, particularmente no setor executivo, reflete uma combinação de fatores sociais, culturais e institucionais que perpetuam a disparidade de renda. A Lei nº 14.611/2023 constitui um avanço legislativo, mas é necessário que empresas e órgãos públicos atuem de forma coordenada para que o cumprimento das normas resulte em mudanças reais e duradouras no mercado de trabalho (BRASIL, 2023; BRASIL, 2025).

A partir desse referencial bibliográfico, torna-se possível delinear uma abordagem metodológica capaz de quantificar a desigualdade nos CCE e FCE. A decomposição de Oaxaca-Blinder (Faustino et al, 2017) é especialmente útil nesse sentido. Essa técnica, amplamente utilizada na análise de desigualdades salariais, permite separar a diferença média de remuneração entre dois grupos em duas parcelas: uma parcela “explicada”, atribuída a diferenças observáveis (como sexo, nível de função e escolaridade), e uma parcela “não explicada”, que pode refletir discriminação direta ou indireta, além de efeitos de barreiras invisíveis e não mensuradas.

No presente estudo, a decomposição será aplicada à diferença de remuneração entre homens e mulheres, cruzando ainda a variável raça/cor, nível de função, escolaridade e permitindo identificar de forma detalhada as desigualdades salariais por sexo sobre o logaritmo da remuneração média, o nível hierárquico ocupado e o acesso aos cargos de maior prestígio. A técnica também possibilita a análise da composição dos efeitos observáveis, como a distribuição desigual entre os níveis hierárquicos (CCE/FCE 1 a 17), e a mensuração da penalização associada a perfis específicos, como o de mulheres negras, indígenas e pardas.

A combinação entre fundamentação teórica e rigor metodológico, portanto, permitirá uma análise crítica e aprofundada dos mecanismos que sustentam a exclusão de mulheres dos espaços de direção nos cargos CCE e FCE de direção no recorte do período de janeiro de 2025.

2.1 HIPÓTESES

A partir do referencial bibliográfico apresentado na seção anterior, é possível formular hipóteses que orientam a análise empírica da desigualdade por sexo na ocupação dos cargos de direção do Executivo Federal. Essas hipóteses buscam traduzir em proposições testáveis as dinâmicas descritas pelas teorias do capital humano, da discriminação, da segmentação do mercado de trabalho, bem como pela literatura organizacional e pela perspectiva interseccional.

A primeira hipótese (H1) está diretamente relacionada à política recente implementada pelo Estado brasileiro. O Decreto nº 11.443/2023 institui a meta de que ao menos 30% dos cargos de liderança do Executivo sejam ocupados por pessoas negras até dezembro de 2025 (Diniz, 2023). Essa medida traduz um esforço institucional explícito para corrigir desigualdades históricas e ampliar a diversidade nos espaços de poder. Assim, a hipótese 1 postula que a distribuição atual dos cargos e rendimentos ainda não reflete as metas de diversidade estabelecidas, mas que a presença desse marco normativo cria um horizonte de transformação estrutural, cuja efetividade pode ser monitorada a partir de diagnósticos como o proposto nesta pesquisa.

A segunda hipótese (H2) decorre da literatura sobre o “teto de vidro” (Morrison, White e Van Velsor, 1987; Eagly e Karau, 2002) e do conceito de “teto de concreto” (Vieira e Ceretta, 2022; Maroneze e Nielsson, 2024). Esses conceitos descrevem barreiras invisíveis, mas persistentes, que restringem o avanço das mulheres e, de forma mais aguda, das mulheres negras aos postos de maior prestígio e remuneração. No caso do Executivo Federal, embora as mulheres possam estar mais representadas em níveis inferiores da hierarquia (média liderança), a presença feminina diminui nos estratos de alta liderança. Esse padrão sugere que o acesso aos cargos mais altos não é determinado apenas pelo nível de capital humano ou pelas qualificações formais, mas por barreiras institucionais e culturais que limitam a ascensão de determinados grupos sociais. Assim, a H2 sustenta que há uma sub-representação feminina, e sobretudo de mulheres, nos níveis superiores dos CCE e FCE, configurando um teto de vidro (ou de concreto) no interior do Executivo Federal, ou seja, as mulheres estariam representadas majoritariamente na média liderança no caso do teto de vidro, e as mulheres pretas enfrentariam um “teto de concreto” representando essa dupla barreira para adentrar a alta liderança, também sendo majoritariamente representadas na média liderança.

Por fim, a terceira hipótese (H3) desta pesquisa está diretamente relacionada ao instrumental metodológico adotado. A decomposição de Oaxaca-Blinder, amplamente utilizada em estudos de desigualdade salarial (Faustino et al, 2017), permite separar a diferença média de remuneração entre homens e mulheres em duas dimensões: a parcela explicada pelas características observáveis (como escolaridade, cor/raça e nível hierárquico), e a parcela não explicada, que pode refletir retornos diferenciados para características equivalentes ou práticas discriminatórias.

No caso do setor público, ainda que os salários dos cargos sejam fixos e definidos por decreto, é possível aplicar essa técnica considerando a distribuição desigual de homens e mulheres entre diferentes níveis hierárquicos. Assim, a hipótese 3 sustenta que, mesmo com variáveis como: a raça, escolaridade e nível da função, uma parte relevante da diferença salarial média entre homens e mulheres nos cargos de direção de CCE e FCE permanecerão não explicadas, indicando a presença de barreiras institucionais e práticas discriminatórias que transcendem critérios meramente meritocráticos ou técnicos.

Essas hipóteses, fundamentadas no arcabouço teórico discutido no capítulo anterior, orientam a investigação empírica. A estratégia metodológica desta dissertação aplica a decomposição de Oaxaca-Blinder às diferenças salariais observadas entre os grupos sociais, incorporando variáveis independentes como gênero, raça, escolaridade e nível do cargo, e tendo

como variável dependente a remuneração (em logaritmo). Essa abordagem permite não apenas testar as hipóteses formuladas, mas também quantificar a magnitude da desigualdade, distinguindo o que pode ser explicado por características observáveis daquilo que resulta de discriminações estruturais ou institucionais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem quantitativa, voltada à análise das desigualdades salariais e de ocupação nos cargos de liderança do Executivo Federal, com atenção especial às dimensões por sexo. O estudo concentra-se nos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e nas Funções Comissionadas Executivas (FCE), utilizando como recorte temporal o mês de janeiro de 2025. Esta data foi escolhida por ser a data mais recente, justificando a escolha da data do conjunto de dados escolhido. Os dados utilizados foram extraídos do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Governo Federal (Brasil, 2025), que oferece informações detalhadas sobre sexo, raça, nível de função, escolaridade e remuneração dos servidores. A abrangência e a confiabilidade dessa base de dados garantem a robustez da análise, permitindo elaborar um quadro funcional do Executivo Federal e subsidiar investigações sobre as desigualdades salariais e ocupacionais.

A análise metodológica apoia-se na decomposição de Oaxaca-Blinder, técnica consolidada em estudos de desigualdade salarial (Faustino et al, 2017). Essa abordagem permite decompor a diferença média de remuneração entre grupos. Neste caso, homens e mulheres, subdivididos por duas dimensões: a explicada, atribuída às características observáveis dos indivíduos, e a não explicada, associada a fatores não observáveis ou a práticas discriminatórias, tornando o Oaxaca-Blinder uma ferramenta adequada para identificar disparidades estruturais e barreiras institucionais à ascensão profissional.

As características observáveis consideradas nos modelos incluem sexo, raça, nível de função sendo apresentado pelo nível de direção do servidor e a escolaridade. A variável escolaridade, conforme registrada no PEP, apresentava 26 categorias originais, abrangendo diferentes níveis de formação, cursos de capacitação e especializações (BRASIL, 2025). Para assegurar consistência e facilitar comparações entre grupos, essas categorias foram agrupadas em cinco classes padronizadas, conforme apresentado no Quadro 1, permitindo reduzir a complexidade da variável sem perda de informação. Essa padronização foi realizada com base em critérios lógicos de equivalência educacional, de modo a reduzir a complexidade da variável sem perda de informação das escolaridades, garantindo que cada observação seja classificada

de forma uniforme, evitando inconsistências que poderiam comprometer a análise quantitativa das desigualdades salariais. A classificação da padronização foi dada da seguinte forma no quadro 1, foi padronizada do modo em que melhor se encaixava tais escolaridades:

Quadro 1 - Padronização da escolaridade do CCE e FCE de direção do Executivo Federal:

Escolaridade PEP (BRASIL, 2025)	Escolaridade Padronizada
Alfabetizado Sem Cursos Regulares	Fundamental
Ensino Fundamental	Fundamental
Ensino Fundamental Incompleto	Fundamental
Segundo Grau Incompleto	Fundamental
Ensino Médio	Médio
Técnico (Nível Médio Completo)	Médio
Nível Médio	Médio
Superior Incompleto	Superior Incompleto
Ensino Superior	Superior Completo
Graduação (Nível Superior Completo)	Superior Completo
Bacharel	Superior Completo
Curso Capacitação /Qualificação Profissional Min 180h	Qualificação
Curso Qualificação Profissional Min 250h	Qualificação
Curso Qualificação Profissional Min 360h	Qualificação
Especialização Nível Superior	Pós-graduação
Aperfeiçoamento Nível Superior	Pós-graduação
Pós-graduação	Pós-graduação
Mestrado (T)	Pós-graduação
Mestrado	Pós-graduação
Mestre rsc iii (Lei 12772/12 Art. 18)	Pós-graduação
Doutorado (T)	Pós-graduação
Doutorado	Pós-graduação
Pós-doutorado	Pós-graduação
Pós-graduação Rsc ii Lei 12772/12 Art 18	Pós-graduação

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Brasil (2025).

A variável dependente considerada é a remuneração em logaritmo, procedimento amplamente adotado na literatura de desigualdade salarial, pois permite a interpretação dos resultados em termos relativos e minimiza o efeito de valores extremos sobre as estimativas (Faustino et al, 2017). Os valores de referência utilizados para a construção dessa variável foram extraídos das tabelas oficiais de remuneração dos cargos e funções comissionadas (CCE e FCE),

conforme apresentado nas Tabelas 1 e 2. Assim, a modelagem estatística capta não apenas diferenças absolutas, mas sobretudo as variações proporcionais na remuneração entre grupos sociais.

As características observáveis selecionadas para a análise correspondem a variáveis fundamentais para compreender mais sobre a desigualdade por sexo na ocupação dos cargos de liderança do Executivo Federal. Conforme sintetizado no Quadro 2, essas variáveis foram definidas a partir de critérios conceituais e empíricos, garantindo tanto a aderência ao debate teórico quanto a consistência metodológica necessária à aplicação da decomposição de Oaxaca-Blinder.

A primeira variável considerada é o sexo, codificada de forma binária (0 = masculino; 1 = feminino). Essa variável constitui o ponto central da análise, pois permite a comparação direta entre homens e mulheres no acesso e na remuneração dos cargos CCE e FCE. Ainda que o sexo biológico seja uma categoria administrativa registrada pelo PEP, sua utilização nesta pesquisa insere-se no debate mais amplo sobre desigualdade de gênero, refletindo as barreiras estruturais e institucionais enfrentadas pelas mulheres na ocupação de postos de liderança.

O nível de função foi classificado de forma categórica em dois grupos: média liderança (níveis 1 a 12) e alta liderança (níveis 13 a 17). Essa variável possibilita mensurar se a desigualdade entre grupos sociais está concentrada em posições hierarquicamente superiores, revelando padrões de sub-representação em espaços de maior prestígio e poder decisório. A segmentação hierárquica também permite analisar a possível existência de um “teto de vidro” no serviço público federal, fenômeno já apontado pela literatura como um dos mecanismos centrais da desigualdade ocupacional de gênero e raça.

A variável raça/cor, autodeclarada pelos servidores, foi organizada em cinco categorias: branca, preta, parda, amarela e indígena, conforme o padrão do PEP (BRASIL, 2025). Sua inclusão é indispensável para uma análise interseccional, pois permite identificar como o pertencimento racial, em interação com o gênero, influencia as chances de ascensão a cargos de liderança. Assim, a pesquisa vai além da comparação entre homens e mulheres em termos agregados, evidenciando a persistência de desigualdades raciais que atravessam a estrutura ocupacional do Estado.

A escolaridade constitui outro fator central, uma vez que representa o estoque de capital humano acumulado pelos indivíduos ao longo da trajetória educacional. Na base original do PEP, a escolaridade apresentava 26 categorias distintas, abrangendo desde cursos de

capacitação até pós-doutorado. Para assegurar consistência analítica, essas categorias foram padronizadas em sete níveis: fundamental, médio, superior incompleto, superior completo e pós-graduação. Essa padronização facilita a comparação entre grupos e permite verificar em que medida o nível educacional explica (ou não) as diferenças de remuneração e de distribuição de cargos. No conjunto de dados do CCE, a categoria ensino fundamental e qualificação referente à escolaridade apresentou um número muito reduzido de observações. Entre os homens, apenas cinco indivíduos foram registrados com esse nível de instrução, enquanto entre as mulheres havia somente duas observações na qualificação. Já no ensino fundamental, apenas 6 observações para mulheres, impossibilitando de ser colocada no modelo. Esse descompasso na distribuição entre os grupos compromete a utilização da variável nos modelos de decomposição, pois a presença de categorias com frequência tão limitada gera dificuldades na estimação dos coeficientes e na comparação entre os sexos. Diante desse cenário, optou-se pela exclusão da categoria qualificação e fundamental para a realização do Oaxaca-Blinder (Faustino et al, 2017), de modo a preservar a consistência da análise e garantir que todas as variáveis contempladas estivessem representadas de forma minimamente equilibrada entre homens e mulheres, devido a ter plausível para o FCE, ele é mantido.

Por fim, a variável dependente da análise é a remuneração, medida de forma contínua a partir do logaritmo da remuneração bruta. O uso do logaritmo, seguindo recomendações da literatura (Faustino et al, 2017), permite captar variações relativas entre os grupos e reduz o peso de valores extremos, oferecendo estimativas mais robustas. A remuneração foi calculada com base nos valores oficiais das tabelas de CCE e FCE (Tabelas 1 e 2), o que garante confiabilidade e precisão às comparações realizadas.

Em conjunto, essas variáveis compõem o núcleo empírico da pesquisa. Sua integração possibilita não apenas quantificar as diferenças salariais entre homens e mulheres, mas também identificar o quanto dessas diferenças é explicado por características observáveis (como escolaridade e nível de função) e o quanto decorre de fatores não observáveis, frequentemente associados a práticas discriminatórias ou barreiras institucionais.

Quadro 2 – Características observáveis utilizadas na análise dos cargos CCE e FCE do Executivo Federal (jan/2025):

Variável	Tipo / Codificação	Descrição
Sexo	Binária (0 = masculino; 1 = feminino)	Indica o sexo registrado do servidor, base da comparação de grupos.

Nível de função	Catégorica (1 = média liderança; 2 = alta liderança).	Segmentação hierárquica dos cargos, de acordo com os níveis 1 a 12 (média) e 13 a 17 (alta liderança).
Cor	Catégorica (branca, preta, parda, amarela, indígena)	Autodeclaração dos servidores registrada no PEP. (BRASIL, 2025).
Escolaridade	Catégorica (5 níveis padronizados: Fundamental, Médio, Superior Incompleto, Superior Completo e Pós-graduação)	Variável padronizada a partir de 26 categorias originais da base (Tabela 3).
Remuneração	Contínua (logaritmo da remuneração bruta)	Salários dos cargos CCE/FCE (Tabela 1 e 2), transformado em logaritmo para melhor interpretação e robustez estatística (Faustino et al. 2017).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

Para mensurar e decompor as diferenças observadas na remuneração média entre os grupos, essa pesquisa emprega o método de decomposição de Oaxaca-Blinder (Faustino et al, 2017). Esse procedimento é amplamente consolidado na economia do trabalho para investigar disparidades salariais e fenômenos associados à discriminação, sendo a ferramenta por excelência para responder ao objetivo central dessa pesquisa e suas hipóteses. Assim, o modelo tem capacidade de separar a diferença salarial total em componentes que possuem interpretações teóricas distintas, permitindo-nos ir além da constatação da desigualdade para entender seus mecanismos subjacentes. O ponto de partida do método é a estimação de equações de determinação de salários separadas para cada grupo de análise. No nosso caso, estimamos uma equação para os homens (Grupo A, de referência) e outra para as mulheres (Grupo B). A forma funcional padrão utiliza o logaritmo da remuneração como variável dependente, o que permite interpretar os coeficientes como retornos percentuais. As equações são:

$$\ln(W_A) = \beta_{0A} + \beta_{1A}Raça/Cor_A + \beta_{2A}NívelFunção_A + \beta_{3A}Escolaridade_A + \varepsilon_A \quad (1)$$

$$\ln(W_B) = \beta_{0B} + \beta_{1B}Raça/Cor_B + \beta_{2B}NívelFunção_B + \beta_{3B}Escolaridade_B + \varepsilon_B \quad (2)$$

Onde: $\ln(W)$ é o logaritmo da remuneração. X é o vetor de variáveis explicativas (ou seja, nesse caso, seria as variáveis apresentadas no quadro 2: raça/cor e tipo de liderança e escolaridade). β é o vetor de coeficientes, ou seja, os retornos salariais para cada característica. ε é o termo de erro estocástico.

A diferença média no logaritmo da remuneração entre os dois grupos pode ser então decomposta, na sua formulação de duas partes, da seguinte maneira:

$$\ln(W_A) - \ln(W_B) = (X_A - X_B)\beta_B + X_B(\beta_A - \beta_B) + (X_A - X_B)(\beta_A - \beta_B) \quad (3)$$

O primeiro termo, é o componente “explicado” ou de dotações. Ele quantifica a parte da diferença salarial que se deve às diferenças nas características médias entre os grupos. Ele é dado por: $(X_A - X_B)\beta_B$ (4).

O segundo termo é o componente “não explicado” ou de coeficientes. Ele mede a porção da diferença que resulta de homens e mulheres receberem “retornos” salariais diferentes para as mesmas características. É dado por: $X_B(\beta_A - \beta_B)$ (5).

Dessa forma, a aplicação do método de Oaxaca-Blinder neste estudo possibilita não apenas mensurar a magnitude das diferenças salariais entre homens e mulheres em cargos de liderança do Executivo Federal, mas também identificar os fatores que explicam tais desigualdades. A separação entre os componentes explicado e não explicado permite verificar até que ponto as disparidades decorrem de características observáveis: como: a escolaridade, raça e nível hierárquico, e em que medida são atribuíveis a retornos diferenciados ou a barreiras institucionais de difícil mensuração direta. Essa estratégia metodológica garante a robustez da análise, ao mesmo tempo em que fornece subsídios empíricos para a avaliação das políticas públicas de promoção da diversidade, constituindo a base para a discussão dos resultados apresentada no capítulo seguinte.

Para a análise dos dados, utilizou-se o software estatístico R, acompanhado de pacotes específicos que permitiram o tratamento, a manipulação e a análise das informações. O pacote `readxl` foi empregado para importar os dados diretamente de planilhas Excel, enquanto `dplyr` e `tidyr` possibilitaram a seleção, filtragem, transformação de variáveis e expansão de linhas conforme a quantidade de observações. O `stringr` foi utilizado para o processamento de textos, permitindo, por exemplo, a extração de números de códigos alfanuméricos de cargos. Para a decomposição das diferenças salariais entre homens e mulheres, aplicou-se o método de Oaxaca-Blinder, implementado por meio do pacote `oaxaca`, que possibilita estimar a parcela da diferença explicada por características observáveis, como escolaridade, raça e nível hierárquico, e a parcela não explicada, potencialmente associada a discriminação ou a fatores não observáveis. Todos os procedimentos foram realizados de forma reprodutível, assegurando a transparência na manipulação dos dados e nos cálculos estatísticos.

4 RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta as características estatísticas descritivas relacionadas à remuneração, segregadas por sexo. Observa-se que o conjunto de dados referente aos homens apresenta uma média de remuneração de R\$ 10.734, com desvio padrão de R\$ 6.999, enquanto o conjunto de dados referente às mulheres apresenta uma média de R\$ 9.382 e desvio padrão de R\$ 6.257. A mediana da remuneração segue um padrão semelhante, sendo R\$ 7.942 para homens e R\$ 6.813 para mulheres, indicando uma tendência central levemente superior para o grupo masculino.

Tabela 3 – Características estatísticas descritivas relacionadas à remuneração (CCE)

Sexo	N	Média Remun.	DP Remun.	Mediana	Mínimo	Máximo	Média ln(Rem.)	DP ln(Rem.)
Homem	2,585	10,734	6,999	7,942	393	24,553	8,98	0,892
Mulher	2,462	9,382	6,257	6,813	393	24,553	8,86	0,870

Fonte: Elaboração própria no R studio com base nos dados (BRASIL, 2025).

Os valores mínimos de remuneração são iguais para ambos os sexos (R\$ 393), enquanto os valores máximos alcançam R\$ 24.553, sugerindo uma ampla variação no conjunto de dados. A análise logarítmica da remuneração (ln) revela médias de 8,98 para homens e 8,86 para mulheres, com desvios padrões de 0,892 e 0,870, respectivamente, indicando uma distribuição relativamente consistente quando transformada.

A Tabela 4 apresenta a distribuição da escolaridade entre homens e mulheres no conjunto de dados analisado. Observa-se que a maioria dos indivíduos de ambos os sexos possui ensino superior completo, com 67,17% entre os homens e 74,99% entre as mulheres. Essa predominância indica que o conjunto de dados se concentra em pessoas com formação acadêmica avançada.

Tabela 4 – Características estatísticas descritivas por escolaridade (CCE):

Variável	Categoria	Nº Homens	Nº Mulheres
Escolaridade	Fundamental	48	6
Escolaridade	Médio	326	173
Escolaridade	Superior Incompleto	76	72
Escolaridade	Superior Completo	1768	1849

Escolaridade	Pós-graduação	415	368
--------------	---------------	-----	-----

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

No nível médio, há uma presença menor, correspondendo a 12,37% dos homens e 7,02% das mulheres, demonstrando que o ensino médio representa uma proporção relativamente modesta entre os participantes. A categoria de pós-graduação mostra distribuição semelhante entre os sexos, com 15,82% dos homens e 14,87% das mulheres, sugerindo equilíbrio na continuação dos estudos após a graduação. As categorias de ensino fundamental e superior incompleto aparecem em proporções ainda mais reduzidas, sendo o ensino fundamental representado por 1,77% dos homens e apenas 0,2% das mulheres, enquanto o superior incompleto corresponde a 2,89% dos homens e 2,92% das mulheres.

Em suma, os dados indicam que a escolaridade predominante no conjunto é o ensino superior completo, seguido por níveis médios e pós-graduação, com menor presença das etapas iniciais da educação formal. Esta distribuição reflete um perfil de participantes com elevado grau de formação. A escolaridade qualificação foi retirada do CCE, por conta de não ter o número mínimos de observações para participar do modelo, totalizando 5 homens e 2 de mulheres.

A Tabela 5 apresenta a distribuição da cor dos participantes por sexo no conjunto de dados do CCE. Observa-se que a maior parte dos homens se identifica como branca (53,9%), seguida por parda (31,9%) e preta (8,26%), enquanto a etnia indígena (5,15%) e amarela (0,79%) representam proporções menores. Entre as mulheres, a proporção de brancas é ligeiramente maior (57,0%), com parda correspondendo a 29,2% e preta a 9,80%. Os grupos indígena e amarela registram valores mais baixos, 2,27% e 1,73%, respectivamente. Esses dados indicam que, dentro do conjunto de dados analisado, as categorias branca e parda predominam em ambos os sexos, sendo a distribuição relativamente semelhante entre homens e mulheres, com pequenas variações percentuais.

Tabela 5 – Características descritivas da cor por sexo (CCE):

Sexo	Cor	Nº de servidores	Percentual (%)
Homem	Branca	1424	53,9
Homem	Amarela	20	0,79
Homem	Indígena	136	5,15
Homem	Parda	842	31,9
Homem	Preta	218	8,26

Mulher	Branca	1408	57,0
Mulher	Amarela	43	1,73
Mulher	Indígena	56	2,27
Mulher	Parda	721	29,2
Mulher	Preta	242	9,80

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

Na tabela 6, é apresentado as características descritivas de nível de liderança por sexo nos cargos comissionados executivos (CCE) no qual revela diferenças claras entre os níveis de homens e mulheres dentro do conjunto de dados. No caso dos homens, observa-se que a maior concentração ocorre nos níveis intermediários e superiores, destacando-se os níveis 13, 10 e 7, que correspondem a 26,7%, 18,1% e 12,0% do total, respectivamente. Os níveis mais baixos, abrangendo de 1 a 4, apresentam percentuais inferiores a 3% cada, indicando que a presença masculina em posições iniciais de liderança é limitada quando comparada aos níveis mais elevados.

Tabela 6 – Características descritivas de nível de liderança por sexo (CCE):

Sexo	Nível	Nº de servidores
Homem	CCE de Direção nível 1	55
Homem	CCE de Direção nível 2	38
Homem	CCE de Direção nível 3	23
Homem	CCE de Direção nível 4	46
Homem	CCE de Direção nível 5	318
Homem	CCE de Direção nível 6	21
Homem	CCE de Direção nível 7	318
Homem	CCE de Direção nível 8	16
Homem	CCE de Direção nível 9	21
Homem	CCE de Direção nível 10	478
Homem	CCE de Direção nível 11	12
Homem	CCE de Direção nível 12	4
Homem	CCE de Direção nível 13	705
Homem	CCE de Direção nível 14	22
Homem	CCE de Direção nível 15	365
Homem	CCE de Direção nível 16	30
Homem	CCE de Direção nível 17	168
Mulher	CCE de Direção nível 1	63
Mulher	CCE de Direção nível 2	31
Mulher	CCE de Direção nível 3	30
Mulher	CCE de Direção nível 4	53
Mulher	CCE de Direção nível 5	268

Mulher	CCE de Direção nível 6	24
Mulher	CCE de Direção nível 7	341
Mulher	CCE de Direção nível 8	10
Mulher	CCE de Direção nível 9	33
Mulher	CCE de Direção nível 10	595
Mulher	CCE de Direção nível 11	22
Mulher	CCE de Direção nível 12	11
Mulher	CCE de Direção nível 13	606
Mulher	CCE de Direção nível 14	40
Mulher	CCE de Direção nível 15	256
Mulher	CCE de Direção nível 16	12
Mulher	CCE de Direção nível 17	76

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

Para as mulheres, o padrão é parcialmente semelhante, com maior concentração nos níveis 13, 10 e 7, que representam 24,5%, 24,1% e 13,8% do total, respectivamente. Entretanto, os níveis iniciais (1 a 4) apresentam proporções ligeiramente superiores às observadas nos homens, sugerindo uma presença relativamente mais expressiva em posições de entrada na hierarquia. A participação feminina nos níveis superiores é relevante, embora levemente inferior à masculina em determinados níveis estratégicos, como o nível 13.

A Tabela 7 apresenta as características estatísticas descritivas da remuneração para o conjunto de dados referente aos cargos comissionados do FCE, segregadas por sexo. Observa-se que as mulheres possuem uma média de remuneração de R\$ 4.289,37, com desvio padrão de R\$ 2.672,98, enquanto os homens apresentam média de R\$ 3.960,62 e desvio padrão de R\$ 2.760,44. A mediana da remuneração segue um padrão semelhante, sendo R\$ 4.447,45 para mulheres e R\$ 3.209,60 para homens, indicando uma tendência central levemente superior para o grupo feminino.

Tabela 7 – Características estatísticas descritivas relacionadas à remuneração (FCE)

Sexo	Nº de indivíduos	Média (R\$)	Desvio Padrão (R\$)	Mediana (R\$)	Mínimo (R\$)	Máximo (R\$)	Média ln(Remun)	DP ln(Remun)
Fem	9,149	4,289.373	2,672.983	4,447.45	393.01	13,630.81	8.060807	0.9067073
Mas	15,272	3,960.623	2,760.441	3,209.60	393.01	13,630.81	7.916501	0.9877521

Fonte: Elaboração própria no R studio com base nos dados (BRASIL, 2025).

Os valores mínimos de remuneração são idênticos para ambos os sexos, correspondendo a R\$ 393,01, enquanto os valores máximos atingem R\$ 13.630,81, revelando uma ampla variação no conjunto de dados analisado. A transformação logarítmica da remuneração (ln)

evidência as médias de 8,06 para mulheres e 7,92 para homens, com desvios padrões de 0,907 e 0,988, respectivamente, o que sugere uma distribuição relativamente consistente quando analisada sob essa perspectiva.

A Tabela 8 apresenta uma visão detalhada das características do conjunto de dados do FCE em relação à escolaridade, discriminadas por sexo. Observa-se que, no grupo masculino, a maior concentração encontra-se entre aqueles com ensino superior completo, correspondendo a 68,9% do total de homens registrados. No grupo feminino, embora a categoria de ensino superior completo também predomine, a proporção é ligeiramente menor, atingindo 67,43%.

Tabela 8 – Características estatísticas descritivas por escolaridade (FCE):

Variável	Categoria	Nº Homens	Nº Mulheres
Escolaridade	Fundamental	92	21
Escolaridade	Médio	1406	783
Escolaridade	Pós-graduação	2623	1975
Escolaridade	Qualificação	277	111
Escolaridade	Superior Completo	10515	6166
Escolaridade	Superior Incompleto	53	17

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

Na tabela 9, é apresentado as características descritivas da cor por sexo nas funções comissionadas executivas (FCE). A análise do conjunto de dados do FCE evidencia diferenças na composição por cor entre os colaboradores, distinguindo-se por sexo. Observa-se que a maioria dos indivíduos se identifica como branca, representando 59,1% do grupo masculino e 63,2% do grupo feminino. A categoria parda constitui 33,8% dos homens e 29,2% das mulheres, enquanto a população preta corresponde a 5,05% do grupo masculino e 5,37% do grupo feminino. As categorias amarela e indígena apresentam menor representatividade, correspondendo, respectivamente, a 1,64% e 0,426% entre homens, e 2,00% e 0,219% entre mulheres.

Tabela 9 – Características descritivas da cor por sexo (FCE):

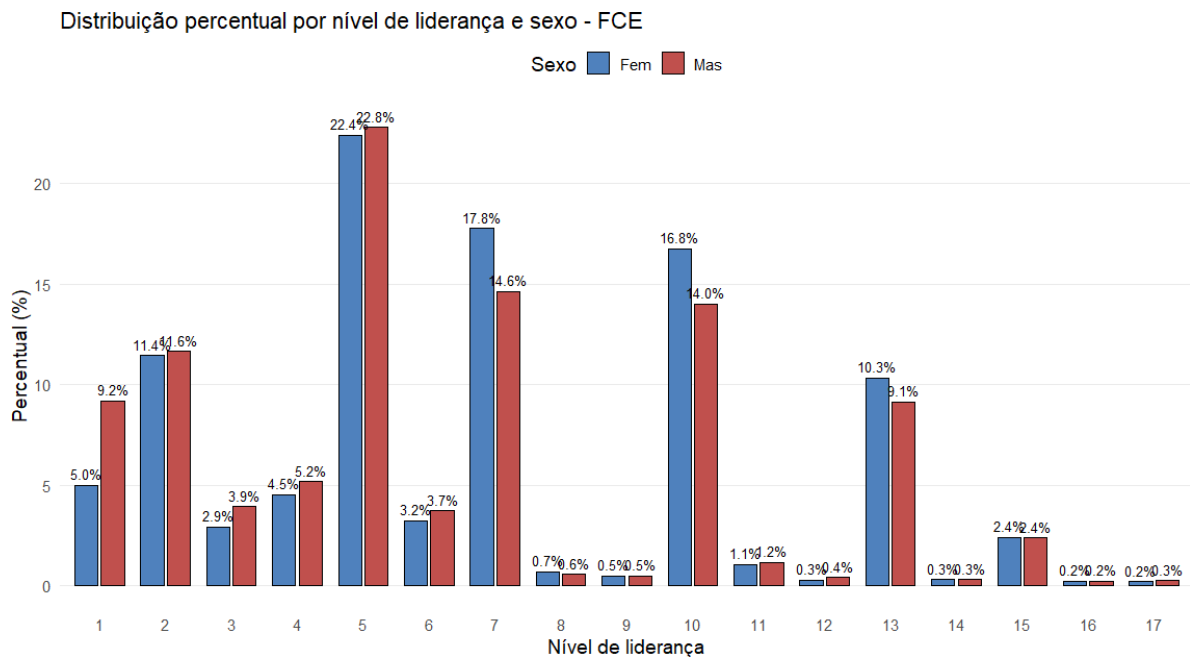
Variável	Categoria	Nº Homens	Nº Mulheres
Cor	Branca	9030	5781
Cor	Parda	5155	2674
Cor	Preta	771	491
Cor	Amarela	251	183
Cor	Indígena	65	20

Fonte: Elaboração própria com base nos dados (BRASIL, 2025).

Essa distribuição indica que o conjunto de colaboradores é predominantemente composto por indivíduos brancos e pardos, sendo as demais categorias raciais representadas em proporções reduzidas. Ainda que a estrutura demográfica seja semelhante entre homens e mulheres, nota-se uma leve maior concentração de mulheres na categoria branca, bem como menor presença feminina nas categorias parda e indígena.

O gráfico 1 apresenta a distribuição percentual de indivíduos por nível de liderança, diferenciando-se por sexo. Observa-se que, entre as mulheres, os níveis 5, 7 e 10 concentram as maiores proporções, correspondendo a aproximadamente 22%, 18% e 17% do total feminino, respectivamente. Para os homens, os níveis 5, 7 e 10 também registram as maiores participações, com percentuais de cerca de 23%, 15% e 14%, respectivamente.

Gráfico 1 – Distribuição percentual por nível de liderança e sexo - (FCE):



Fonte: Elaboração própria no R studio com base nos dados (BRASIL, 2025).

Os níveis iniciais, como 1, 2 e 3, apresentam menores proporções tanto para homens quanto para mulheres, indicando que a presença em níveis de liderança mais baixos é relativamente reduzida em relação aos níveis intermediários e superiores. Já nos níveis extremos, como 16 e 17, apresentam a menor representatividade em ambos os sexos, com menos de 1% do total.

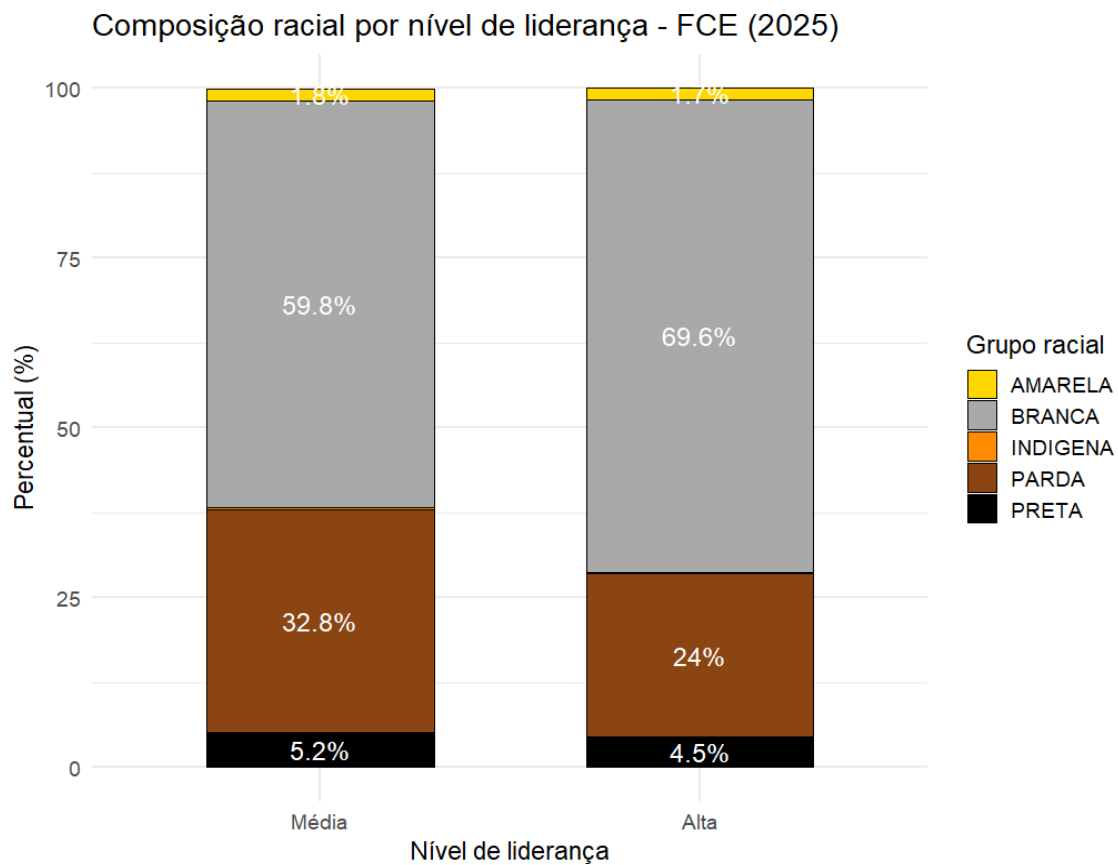
O presente capítulo tem por finalidade apresentar os resultados empíricos desta pesquisa, com foco na análise da ocupação dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) no âmbito do Executivo Federal. A análise foi realizada com base em um conjunto de dados

abrangendo 5.047 registros referentes ao mês de janeiro de 2025, excluindo 7 registros, sendo 2 de mulheres e 5 de homens em qualificação, por conta de não ter observações mínimas para serem inseridos no modelo. Essa integralidade do conjunto de dados permite uma avaliação completa da composição dos grupos sociais nos diferentes níveis hierárquicos, garantindo que os resultados reflitam de forma transparente a estrutura vigente no Executivo Federal sobre os cargos CCE e FCE do período do recorte analisado que será janeiro de 2025.

Inicialmente, busca-se testar a primeira hipótese (H1), que considera a meta estabelecida pelo Decreto nº 11.443/2023, segundo a qual pelo menos 30% dos cargos de liderança do Executivo devem ser ocupados por pessoas negras até dezembro de 2025.

O Gráfico 2 apresenta a composição racial dos ocupantes de Cargos Comissionados Executivos, discriminada por nível de liderança (média e alta). Este gráfico fornece uma visualização inicial das desigualdades estruturais presentes na distribuição de poder, servindo como referência para a interpretação das diferenças salariais e de ocupação que serão detalhadas nas seções subsequentes.

Gráfico 2 - Composição racial por nível de liderança - CCE (2025):



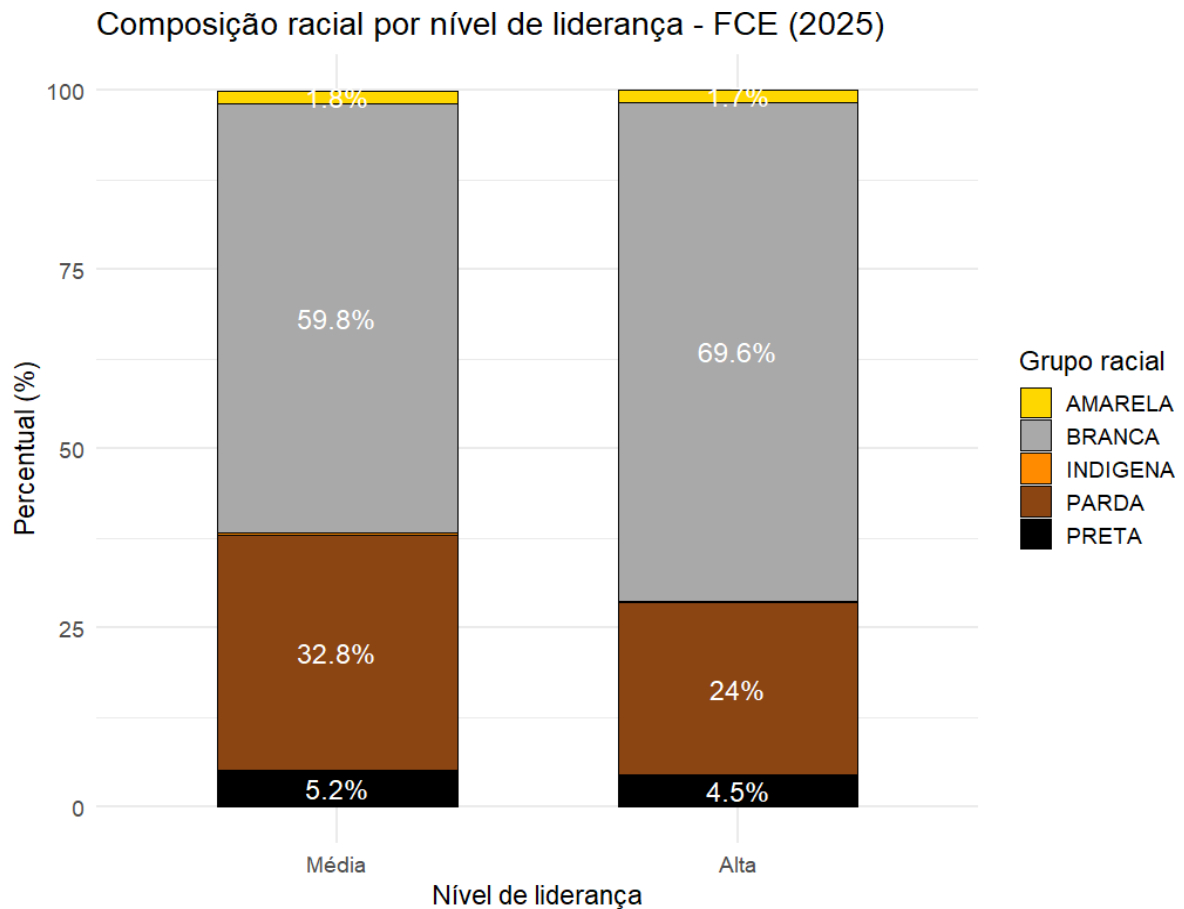
Fonte: Elaboração própria no software R studio.

Ao analisar os dados apresentados no Gráfico 2, observa-se que a Hipótese 1 (H1) é confirmada para os Cargos Comissionados Executivos (CCE). Assim, quando considerados juntos os grupos pretos e pardos, ou seja, o grupo de pessoas negras, a representatividade nos cargos de liderança de direção ultrapassa a meta de 30% estabelecida pelo Decreto nº 11.443/2023. No nível de média liderança, os negros correspondem a 44,2% dos ocupantes (35,6% pardos + 8,6% pretos), enquanto na alta liderança o percentual é de 33,2% (23,9% pardos + 9,3% pretos).

Esses números indicam que, em termos quantitativos, a política de diversidade já produz efeitos concretos nos CCE, garantindo que a representatividade mínima de pessoas negras seja atingida em ambos os níveis hierárquicos. Ao mesmo tempo, a comparação com o grupo branco que permanece majoritário, com 49,8% na média liderança e 63,6% na alta liderança, evidencia que ainda existem desigualdades estruturais, especialmente nos cargos de maior prestígio e decisão. Dessa forma, a análise inicial mostra que a H1 é plenamente confirmada para os CCE, refletindo o andamento do Decreto nº 11.443/2023 na composição racial dos cargos de liderança. Embora a meta de representatividade mínima já tenha sido alcançada, os dados sugerem que ainda há espaço para avanços na equidade plena, especialmente na alta liderança, onde o poder e a tomada de decisão permanecem concentrados em maior proporção no grupo branco.

A análise da composição racial nos cargos de Funções Comissionadas Executivas (FCE) do Executivo Federal em 2025 evidencia desigualdades raciais entre os diferentes níveis de liderança. O Gráfico 3 apresenta a distribuição racial por nível de liderança, destacando que a participação de servidores negros (pretos e pardos) na média liderança é de aproximadamente 38%, enquanto os brancos representam 59,8%. Assim, os grupos racialmente minoritários, como indígenas e amarelos, apresentam participação residual, com 0,3% e 1,8%, respectivamente.

Gráfico 3 - Composição racial por nível de liderança - FCE (2025):



Fonte: Elaboração própria no software R studio.

No nível de alta liderança, observa-se uma diminuição na presença de servidores negros, que passam a representar apenas 28,5% do total, sendo 24% de pardos e 4,5% de pretos, situando-se abaixo da meta de 30% estabelecida pelo Decreto nº 11.443/2023. Em contrapartida, os brancos constituem a maioria, com 69,5%, enquanto indígenas e amarelos mantêm percentuais muito reduzidos (0,2% e 1,7%, respectivamente). Essa disparidade indica que a ascensão para os níveis mais elevados de liderança não ocorre de maneira proporcional à composição racial da média liderança, sugerindo barreiras estruturais que limitam a representação de grupos historicamente sub representados.

A base de dados referente às Funções Comissionadas Executivas (FCE) compreende 24.421 registros válidos para o mês de janeiro de 2025, todos incorporados na análise, sem exclusões. Essa abrangência confere robustez aos resultados, permitindo uma visão detalhada da distribuição racial nos diferentes níveis hierárquicos desse tipo de cargo.

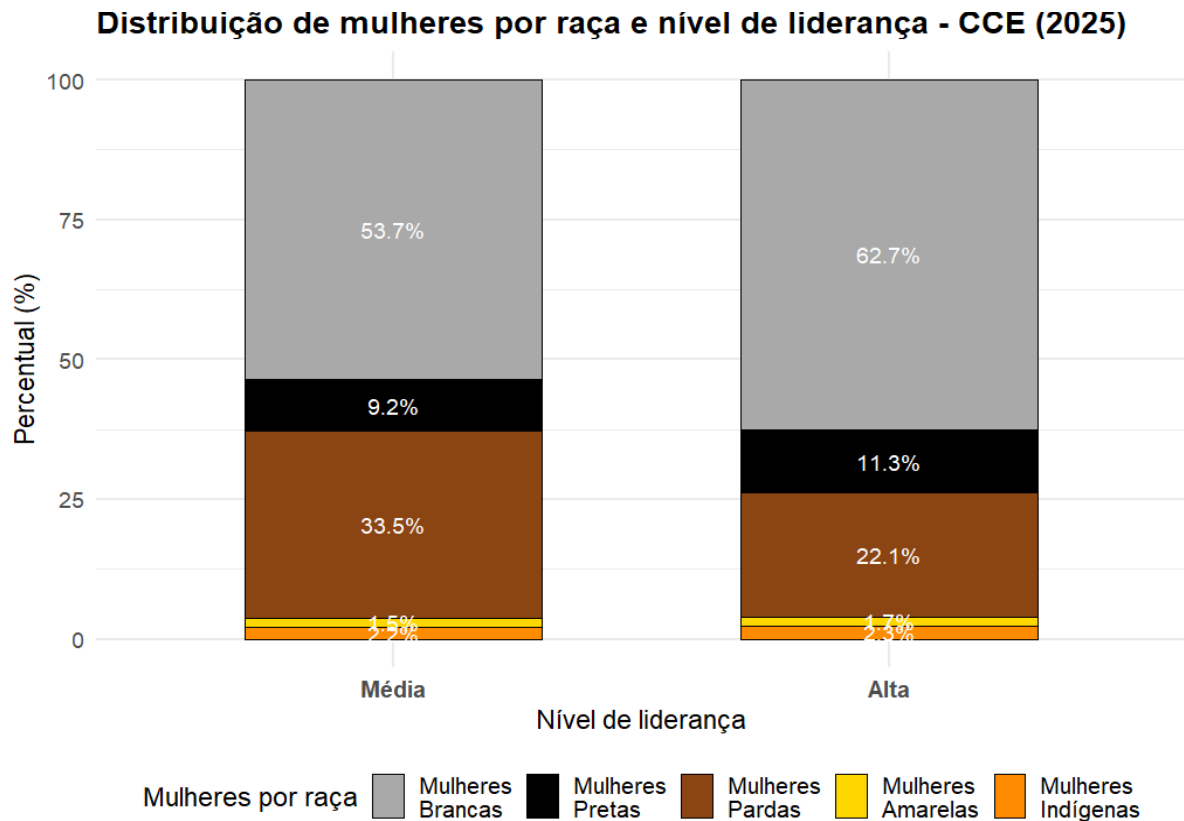
No que se refere à primeira hipótese (H1), a qual testa o cumprimento da meta de diversidade racial estabelecida pelo Decreto nº 11.443/2023, que determina que ao menos 30% dos cargos de liderança do Executivo Federal sejam ocupados por pessoas negras até dezembro

de 2025. Nos CCE, os dados mostram que a meta dos 30% são cumpridas. Na média liderança, os negros (pretos e pardos) correspondem a 44,2% do total, enquanto na alta liderança representam 33,2%. Esses números indicam que a política de diversidade já se materializa nesse segmento, garantindo a representatividade mínima prevista em norma. Ainda assim, a comparação com o grupo branco, que permanece majoritário, especialmente na alta liderança (63,6%), revela que os espaços de maior prestígio e decisão continuam marcados por desigualdades estruturais.

Já nos FCE, os resultados evidenciam um cenário menos favorável. Embora na média liderança os negros representem 38% dos ocupantes, percentual próximo à meta estipulada, na alta liderança a participação cai para 28,5%, ficando abaixo do patamar mínimo de 30% estabelecido pelo decreto. A maioria permanece concentrada entre os brancos, que somam 69,5% nesse nível hierárquico, ao passo que indígenas e amarelos apresentam participação residual. Esses resultados sugerem que, nas FCE, a ascensão aos postos de maior autoridade ainda encontra barreiras que restringem a presença proporcional de pessoas negras, reforçando a persistência de mecanismos de desigualdade racial no topo da hierarquia burocrática. Assim, a análise comparativa evidencia que a Hipótese 1 (H1) foi confirmada para os CCE, mas rejeitada para os FCE, sinalizando que os avanços institucionais rumo à equidade racial ainda não se distribuem de maneira homogênea entre os diferentes tipos de cargos de liderança do Executivo Federal.

A segunda hipótese (H2) investiga a presença das mulheres nos Cargos Comissionados Executivos (CCE), incorporando a dimensão racial para analisar a desigualdade de forma interseccional. Essa hipótese se fundamenta nas discussões sobre o “teto de vidro” (Morrison, White e Van Velsor, 1987; Eagly e Karau, 2002) e no conceito de “teto de concreto” (Vieira e Ceretta, 2022; Maroneze e Nielsson, 2024), que evidenciam barreiras invisíveis, mas persistentes, que restringem a progressão das mulheres em cargos de liderança, especialmente das mulheres negras, nos estratos de maior prestígio e remuneração. A Hipótese 2 (H2) examina a presença de mulheres nos Cargos Comissionados Executivos (CCE), considerando simultaneamente a dimensão racial. O Gráfico 4 apresenta a distribuição das mulheres por raça nos níveis de média e alta liderança, permitindo identificar padrões de desigualdade interseccional.

Gráfico 4 - Distribuição de mulheres por raça e nível de liderança - CCE (jan/2025):



Fonte: Elaboração própria no software R studio.

O Gráfico 4 apresenta a distribuição das mulheres nos Cargos Comissionados Executivos (CCE) do Executivo Federal, considerando a interseção entre gênero e raça nos níveis de média e alta liderança. Esta análise permite avaliar a Hipótese 2 (H2), que postula a sub-representação feminina, especialmente de mulheres negras, nos estratos superiores da hierarquia, sugerindo barreiras estruturais à ascensão de determinados grupos sociais, mostrando o conceito de “teto de vidro” (Morrison, White e Van Velsor, 1987; Eagly e Karau, 2002) e do conceito de “teto de concreto” (Vieira e Ceretta, 2022; Maroneze e Nielsson, 2024) nos cargos CCE de direção do Executivo Federal no período de janeiro de 2025.

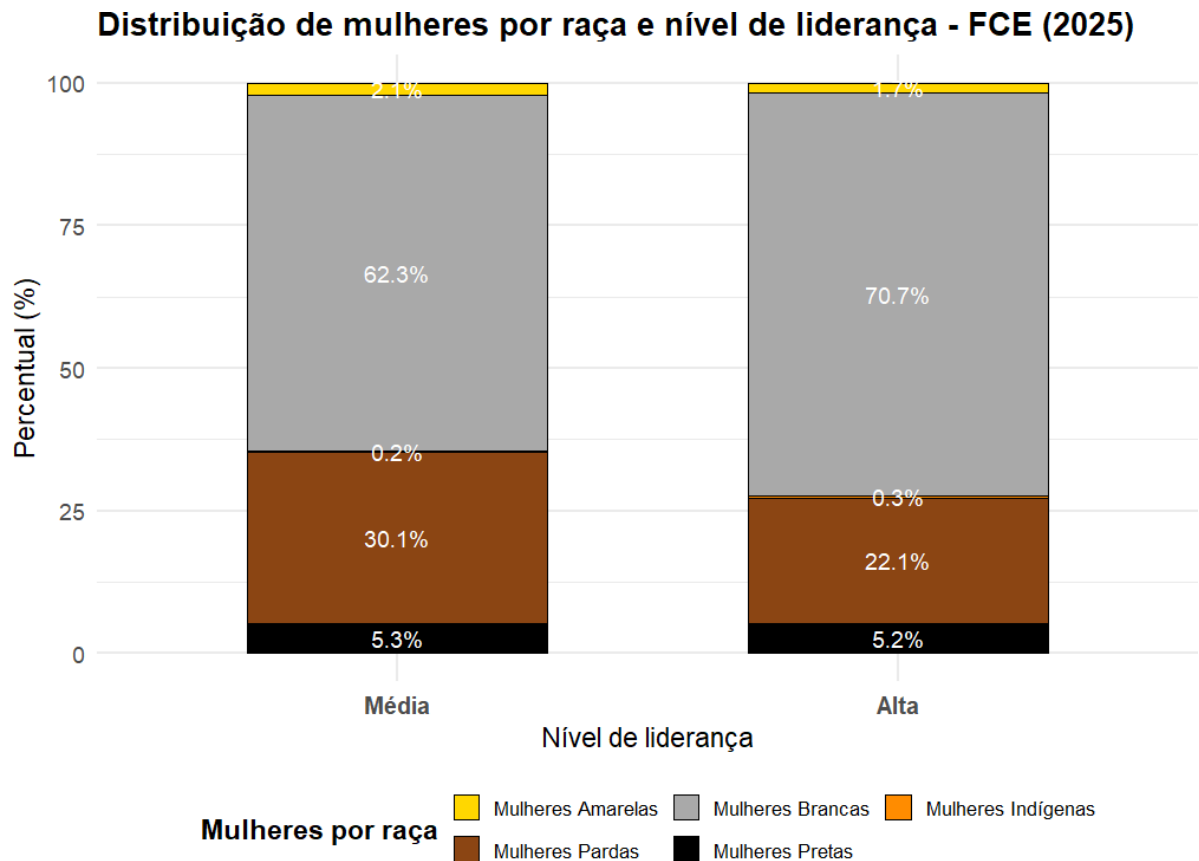
No conjunto de dados de janeiro de 2025, observa-se que, no nível de média liderança, a maioria das mulheres é branca, com 808 registros (53,7% do total feminino neste estrato), seguida por mulheres pardas (504 mulheres; 33,5%), pretas (139 mulheres; 9,2%), indígenas (33 mulheres; 2,2%) e amarelas (22 mulheres; 1,5%). No nível de alta liderança, a presença feminina se concentra ainda mais entre mulheres brancas, totalizando 596 mulheres (62,7%), seguidas por pardas (210 mulheres; 22,1%), pretas (107 mulheres; 11,3%), indígenas (22 mulheres; 2,3%) e amarelas (16 mulheres; 1,7%).

Esses dados evidenciam que, embora haja representatividade feminina em posições de média liderança, a presença de mulheres nos níveis superiores permanece limitada, com predominância de mulheres brancas. As mulheres pardas, pretas, indígenas e amarelas apresentam participação menor, especialmente em cargos de alta liderança. Esse padrão reforça a H2, indicando que barreiras institucionais e culturais podem restringir a ascensão das mulheres, principalmente das mulheres pretas, pardas, indígenas e amarelas nos CCE do Executivo Federal, configurando um teto de vidro e de concreto no acesso aos cargos mais altos.

O Gráfico 5 apresenta a distribuição das mulheres nos Cargos de Função Comissionada Executiva (FCE) do Executivo Federal, considerando simultaneamente a dimensão racial e o nível de liderança. Esta análise permite avaliar a Hipótese 2 (H2), que postula a sub-representação feminina, especialmente de mulheres negras, nos estratos superiores da hierarquia, configurando um possível teto de vidro ou de concreto no interior do Executivo Federal. Assim, no conjunto de dados de janeiro de 2025, observa-se que, no nível de média liderança, a maioria das mulheres é branca (4.771 mulheres, correspondendo a 62,3% do total feminino neste estrato), seguida por mulheres pardas (2.302 mulheres; 30,1%), pretas (409 mulheres; 5,3%), amarelas (160 mulheres; 2,1%) e indígenas (18 mulheres; 0,2%). Já no nível de alta liderança, a predominância das mulheres brancas é ainda mais acentuada, representando 839 mulheres (70,7%), seguidas por pardas (262 mulheres; 22,1%), pretas (62 mulheres; 5,2%), amarelas (20 mulheres; 1,7%) e indígenas (3 mulheres; 0,3%).

Esses dados evidenciam que, embora haja representatividade feminina em níveis médios de liderança, a presença de mulheres em posições de alta liderança é concentrada sobretudo entre mulheres brancas, enquanto mulheres negras, pardas e indígenas e amarelas estão sub-representadas. O padrão observado sugere que, além das qualificações formais, fatores institucionais e culturais influenciam a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados, corroborando o argumento da H2 sobre a existência de barreiras estruturais à promoção de mulheres, particularmente apresentando o conceito de teto de vidro e concreto no Executivo Federal dos cargos de CCE e FCE de direção sobre o recorte de janeiro de 2025.

Gráfico 5 - Distribuição de mulheres por raça e nível de liderança - FCE (jan/2025):



Fonte: Elaboração própria no software R studio.

A Hipótese 2 (H2) investigou a presença das mulheres nos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e nas Funções Comissionadas Executivas (FCE), incorporando a dimensão racial para analisar a desigualdade de forma interseccional. O objetivo foi identificar as barreiras estruturais, culturais e institucionais limitam a ascensão das mulheres, especialmente das mulheres negras, aos estratos superiores da hierarquia do Executivo Federal.

Os resultados evidenciam que, embora a participação feminina seja visível em posições de média liderança, sua presença nos níveis mais elevados de direção é restrita e concentrada predominantemente entre mulheres brancas. Nos CCE, por exemplo, as mulheres brancas representam 53,7% da média liderança e 62,7% da alta liderança, enquanto as mulheres pardas, pretas, indígenas e amarelas permanecem em proporções substancialmente menores. Esse padrão é ainda mais acentuado nas FCE, onde mulheres brancas somam 62,3% da média liderança e 70,7% da alta liderança, e mulheres negras, pardas e indígenas apresentam participação residual nos níveis superiores.

Tais resultados refletem o chamado efeito tesoura, descrito na literatura sobre serviço público e desigualdade de gênero e raça, em que a presença de mulheres e, de forma ainda mais acentuada, de pessoas negras diminui progressivamente à medida que se avança nos níveis

hierárquicos (Vaz, 2013; Diniz et al, 2023). A combinação do teto de vidro e do teto de concreto torna-se evidente nesse contexto: barreiras invisíveis, mas persistentes, limitam o acesso de grupos historicamente sub representados aos cargos de maior prestígio e decisão.

A terceira hipótese (H3) desta pesquisa propõe que uma parcela das disparidades salariais entre homens e mulheres, não poderá ser explicada apenas pelas características observáveis, como nível da função, cor/raça ou escolaridade. Essa parcela não explicada, segundo a literatura (Faustino et al, 2017), indicaria a presença de barreiras informais e práticas discriminatórias no acesso e valorização dos cargos de direção no Executivo Federal, mesmo em um contexto de remuneração fixada por decreto.

A terceira hipótese desta pesquisa (H3) investiga se existem diferenças salariais médias entre homens e mulheres nos Cargos de Função Comissionada Executiva (CCE), considerando características observáveis dos servidores, tais como escolaridade, cor/raça e nível de liderança. Para isso, foi estimado um modelo de decomposição de Oaxaca-Blinder, permitindo separar a diferença salarial média total em dois componentes: sendo a parcela explicada pelas características observáveis; a parcela não explicada, atribuída a coeficientes (possíveis discriminações ou retornos diferentes para as mesmas características). O conjunto de dados utilizado nesta análise compreendeu 5.057 servidores, sendo 2.585 homens e 2.462 mulheres, registrados em janeiro de 2025 na base do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025). Os resultados gerais da decomposição encontram-se apresentados na Tabela 10, destacando os dois componentes principais da diferença salarial média entre os gêneros.

Tabela 10 – Decomposição Oaxaca-Blinder do log de remuneração entre sexos – CCE:

Estrutura de Referência	Parte Explicada	Erro Padrão	Parte Não Explicada	Erro Padrão
Homens (peso = 0)	0,1293	0,0168	-0,0040	0,0137
Mulheres (peso = 1)	0,1327	0,0185	-0,0075	0,0171
Média simples (0,5)	0,1310	0,0174	-0,0057	0,0151
Média ponderada (0,512)	0,1310	0,0174	-0,0058	0,0151
Normalizado (-1)	0,1304	0,0176	-0,0051	0,0147
Normalizado (-2)	0,1305	0,0176	-0,0053	0,0152

Fonte: Elaboração própria no software R studio.

A Tabela 10 apresenta os resultados da decomposição em duas partes da diferença média de log-remuneração entre homens e mulheres no conjunto de dados CCE. A análise separa a diferença total observada em dois componentes: a parcela explicada, associada às características

observáveis consideradas no modelo, e a parcela não explicada, relacionada a fatores que não são capturados pelas variáveis utilizadas.

Quando a estrutura de referência é definida com base nos homens, a diferença explicada corresponde a 0,1293 log-pontos, enquanto a parcela não explicada assume valor de -0,0040 log-pontos. Ao adotar as mulheres como referência, a parcela explicada é de 0,1327 log-pontos, com um componente não explicado de -0,0075 log-pontos.

Nas especificações que utilizam médias ponderadas, médias simples ou formas normalizadas de ponderação, os resultados mantêm-se consistentes. O valor do componente explicado situa-se entre 0,1304 e 0,1310 log-pontos, ao passo que o não explicado permanece muito próximo de zero, variando de -0,0051 a -0,0058 log-pontos. Esses resultados sugerem que a diferença média de log-remuneração entre homens e mulheres no CCE é fortemente atribuída às variáveis observáveis incluídas no modelo, enquanto a parcela residual, não explicada, apresenta magnitude bastante reduzida.

A terceira hipótese desta pesquisa (H3) examina se existem diferenças salariais médias entre homens e mulheres nos Cargos de Função Comissionada Executiva (FCE), considerando características observáveis dos servidores, como escolaridade, cor/raça e nível de liderança. Para tanto, foi estimado um modelo de decomposição de Oaxaca-Blinder, que permite separar a diferença salarial média total em duas componentes: a parcela explicada pelas características observáveis e a parcela não explicada, atribuída a coeficientes. (Faustino et al, 2017).

O conjunto de dados utilizado nesta análise compreendeu 24.421 servidores, sendo 15.272 homens e 9.149 mulheres, registrados em janeiro de 2025 na base do Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2025). Os resultados gerais da decomposição encontram-se apresentados na Tabela 11, destacando os dois componentes principais da diferença salarial média entre os gêneros nos Cargos de Função Comissionada Executiva.

Tabela 11 – Decomposição Oaxaca-Blinder do log de remuneração entre sexos – FCE:

Estrutura de Referência	Parte Explicada	Erro Padrão (Explicada)	Parte Não Explicada	Erro Padrão (Não Explicada)
Homens (peso = 0)	-0,0386	0,0059	-0,1057	0,0113
Mulheres (peso = 1)	-0,0404	0,0066	-0,1039	0,0114
Média simples (0,5)	-0,0395	0,0061	-0,1048	0,0113
Média ponderada (0,625)	-0,0397	0,0061	-0,1046	0,0113
Normalizado (-1)	-0,0404	0,0063	-0,1039	0,0113

Normalizado (-2)	-0,0395	0,0062	-0,1048	0,0114
------------------	---------	--------	---------	--------

Fonte: Elaboração própria no software R studio.

A Tabela 11 apresenta a decomposição de Oaxaca-Blinder do logaritmo da remuneração entre homens e mulheres no conjunto de dados do FCE. A decomposição em duas partes da diferença de log-remuneração entre homens e mulheres no conjunto de dados CCE evidencia que, independentemente da estrutura de referência adotada, a maior parte da diferença média pode ser atribuída ao componente explicado, enquanto o termo não explicado assume valores próximos de zero.

Quando os homens são utilizados como grupo de referência (peso = 0), observa-se que a parcela explicada corresponde a 0,1293 log points, enquanto a não explicada assume valor de -0,0040. Ao adotar as mulheres como referência (peso = 1), a parte explicada se eleva levemente para 0,1327, e a não explicada apresenta valor de -0,0075.

Assim, as estratégias intermediárias, como a média simples (peso = 0,5) e a média ponderada (peso = 0,512), resultam em coeficientes bastante próximos, com valores explicados em torno de 0,1310 e não explicados próximos de -0,0057 e -0,0058, respectivamente. Da mesma forma, os métodos de normalização (-1 e -2) mantêm consistência nos resultados, apresentando valores explicados entre 0,1304 e 0,1305, e não explicados entre -0,0051 e -0,0053.

A Tabela 12 apresenta os resultados da decomposição por variável do CCE, mostrando a contribuição de cada característica para a diferença de log-remuneração entre homens e mulheres. No caso da variável escolaridade do CCE, é retirado a escolaridade: ensino fundamental e qualificação, por conta de não apresentar observações mínimas para as mulheres no conjunto de dados, impossibilitando serem parte da pesquisa.

Tabela 12 – Médias das variáveis explicativas e diferença de log-remuneração entre homens e mulheres (CCE):

Variável	Média Homens (A)	Média Mulheres (B)	Diferença (A-B)
Intercepto	1.0000	1.0000	0.0000
Escolaridade – Superior Incompleto	0.0294	0.0292	0.0002
Escolaridade – Superior Completo	0.6839	0.7510	-0.0671
Escolaridade – Pós-graduação	0.1605	0.1495	0.0111
Cor – Amarela	0.0077	0.0175	-0.0097

Cor – Indígena	0.0476	0.0227	0.0248
Cor – Parda	0.3168	0.2916	0.0252
Cor – Preta	0.0824	0.0983	-0.0159
Liderança Alta	0.4956	0.4013	0.0943

Fonte: Elaboração própria no software R studio.

Em relação à escolaridade, a média de indivíduos com nível superior incompleto é praticamente equivalente entre homens e mulheres (0,0294 e 0,0292, respectivamente), com uma diferença mínima de 0,0002. Para aqueles com ensino superior completo, observa-se uma média mais elevada entre mulheres (0,7510) em comparação com homens (0,6839), gerando uma diferença negativa de -0,0671. Já no caso da pós-graduação, a média é ligeiramente maior entre homens (0,1605) do que entre mulheres (0,1495), refletindo uma diferença de 0,0111.

Quanto à classificação racial, a média de indivíduos identificados como amarelos é maior entre mulheres (0,0175) do que entre homens (0,0077), resultando em uma diferença de -0,0097. Para indígenas, a média é superior entre homens (0,0476) em relação às mulheres (0,0227), indicando uma diferença de 0,0248. No grupo pardo, a média masculina (0,3168) supera ligeiramente a feminina (0,2916), com diferença de 0,0252. Já entre indivíduos pretos, a média é mais alta entre mulheres (0,0983) do que entre homens (0,0824), refletindo uma diferença de -0,0159.

No que tange à posição de liderança alta, a proporção de homens é mais elevada (0,4956) em comparação com mulheres (0,4013), correspondendo a uma diferença de 0,0943. Esses valores indicam, de forma descritiva, como as características de escolaridade, classificação racial e posição hierárquica se distribuem entre homens e mulheres e evidenciam as diferenças de log-remuneração associadas a essas variáveis, conforme detalhado na Tabela 12.

A Tabela 13 apresenta os resultados da decomposição por variável do FCE, mostrando a contribuição de cada característica para a diferença de log-remuneração entre homens e mulheres. Para cada variável, são exibidas as médias de homens e mulheres, a diferença entre os grupos, bem como os coeficientes não explicados e seus respectivos erros padrão.

Tabela 13 – Médias das variáveis explicativas e diferença de log-remuneração entre homens e mulheres (FCE):

Variável	Média Homens	Média Mulheres	Diferença (Homens – Mulheres)
Intercepto	1,000000	1,000000	0,000000
Escolaridade: Médio	0,092064	0,085583	0,006481

Escolaridade: Fundamental	0,020037	0,008307	0,011730
Escolaridade: Pós-graduação	0,171752	0,215871	-0,044118
Escolaridade: Qualificação	0,018138	0,012132	0,006005
Escolaridade: Superior Completo	0,688515	0,673953	0,014561
Escolaridade: Superior Incompleto	0,003470	0,001858	0,001612
Cor: Parda	0,337546	0,292272	0,045273
Cor: Preta	0,050485	0,053667	-0,003183
Cor: Amarela	0,016435	0,020002	-0,003567
Cor: Indígena	0,004256	0,002186	0,002070
Nível de Liderança: Alta	0,122970	0,134332	-0,011361

Fonte: Elaboração própria com base nos dados e o uso do software R (BRASIL, 2025).

Observa-se que a maior parcela das diferenças de remuneração é explicada pelas categorias de escolaridade, especialmente o superior completo e a pós-graduação, que apresentam médias distintas entre homens e mulheres. A categoria escolaridade fundamental também se destaca, mostrando diferença positiva em log points, indicando que a distribuição dessa característica contribui de maneira distinta entre os grupos. Entre as variáveis relacionadas à cor, a contribuição para a diferença de log-remuneração é relativamente pequena, com algumas categorias apresentando coeficientes positivos e outras negativos, refletindo pequenas variações entre homens e mulheres. O nível de liderança apresenta diferença de médias entre os grupos e coeficiente não explicado positivo, indicando que a forma como esse atributo se associa à remuneração contribui de maneira diferenciada na decomposição.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira hipótese (H1) investigava o alinhamento da composição dos cargos de liderança com a meta de representatividade de 30% para pessoas negras, estabelecida pelo Decreto nº 11.443/2023. Os resultados revelam uma dualidade notável entre os CCE e as FCE. Nos CCE, a meta é não apenas atingida, mas superada, com 44,2% de negros na média liderança e 33,2% na alta liderança. Este achado sugere que, para este tipo de cargo, as políticas institucionais de promoção da diversidade demonstram efetividade quantitativa.

Em contrapartida, nas FCE, o cenário é menos favorável. Embora a média liderança se aproxime da meta com 38% de representação negra, a alta liderança registra apenas 28,5%,

aquém do patamar estipulado. Essa divergência entre os dois tipos de cargo corrobora a literatura que aponta para a persistência de barreiras estruturais que dificultam a ascensão de grupos minoritários, mesmo na presença de marcos normativos (Diniz, 2023). A ascensão aos níveis mais elevados nas FCE parece encontrar obstáculos que não são superados apenas pela política de cotas, o que indica a necessidade de ações complementares para garantir a equidade racial no topo da hierarquia burocrática. A maior concentração do grupo branco na alta liderança de ambos os cargos (63,6% nos CCE e 69,5% nas FCE) reforça a observação de que os espaços de maior poder decisório permanecem predominantemente ocupados por este grupo.

A segunda hipótese (H2) postulava a existência de um "teto de vidro" e de um "teto de concreto", limitando a ascensão de mulheres, especialmente as negras, aos estratos superiores. Os dados confirmam de maneira contundente esta hipótese, alinhando-se com a literatura sobre segregação vertical (Vaz, 2013; Abramo, 2007). Em ambos os cargos, CCE e FCE, observa-se o chamado efeito tesoura: a participação feminina, embora presente na média liderança, diminui nos estratos superiores, onde o poder e a remuneração são maiores.

A análise interseccional aprofunda essa constatação. Nos CCE, a proporção de mulheres brancas aumenta da média (53,7%) para a alta liderança (62,7%), enquanto a de mulheres pardas decresce de 33,5% para 22,1%. Nas FCE, esse padrão é ainda mais acentuado: a representação de mulheres brancas salta de 62,3% para 70,7%, ao passo que as mulheres negras (pardas e pretas) e indígenas mantêm uma participação residual nos níveis superiores. Estes resultados fornecem uma evidência empírica robusta para o conceito de "teto de concreto" (Vieira e Ceretta, 2022; Maroneze e Nielsson, 2024), demonstrando que as barreiras à ascensão são mais densas e rígidas para mulheres não brancas. A ascensão na carreira não é apenas uma questão do sexo, mas uma experiência atravessada pela raça, onde as mulheres brancas possuem condições mais favoráveis para romper o "teto de vidro" em comparação com as demais.

Para os Cargos Comissionados Executivos (CCE), os resultados indicam que a quase totalidade da diferença de log-remuneração é atribuída à parte explicada (0,1310), enquanto a parte não explicada é muito próxima de zero (-0,0057). Este achado é particularmente interessante e suscita um debate com a literatura. Uma interpretação plausível é que, uma vez que os indivíduos ocupam cargos CCE, cujas remunerações são rigidamente fixadas por nível, as diferenças salariais decorrem primariamente da distribuição desigual de homens e mulheres entre esses níveis (uma característica observável). Ou seja, a desigualdade no CCE parece se manifestar mais na oportunidade de acesso aos níveis mais altos (como evidenciado na análise da H2) do que em retornos salariais diferenciados para as mesmas características. A

discriminação, nesse caso, operaria na seleção e promoção, e não na definição do salário para um dado cargo.

Para as Funções Comissionadas Executivas (FCE), a situação se inverte. A análise da decomposição revela que a parte não explicada (-0,1048) é substancialmente maior que a parte explicada (-0,0395). O valor negativo da parte não explicada indica que os retornos às características observáveis (os coeficientes da regressão) são, na verdade, favoráveis às mulheres. Contudo, em questão de escolaridade, o ensino superior incompleto (-0,690) e superior completo (-0,325) contribuem negativamente para a diferença não explicada. Por outro lado, a componente não explicada associada a indígena (0,215) e a alta liderança dos cargos de direção FCE (0,159) é positiva e elevada, indicando que, mesmo controlando pelas características, mulheres indígenas em altos níveis hierárquicos são penalizados.

Este resultado para as FCE alinha-se diretamente com as teorias da discriminação (Becker, 1971; Phelps, 1972), que preveem retornos desiguais a características idênticas devido a fatores não observáveis, como preconceitos e estereótipos. A estrutura mais flexível de designação das FCE, embora restrita a servidores efetivos, pode permitir que esses fatores não observáveis exerçam maior influência, resultando em uma parcela não explicada proeminente.

6 CONCLUSÃO

Esta investigação se propôs a analisar as desigualdades por sexo na ocupação e remuneração dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e das Funções Comissionadas Executivas (FCE) no Executivo Federal. Os resultados revelam que a desigualdade se manifesta por meio de mecanismos distintos entre os dois tipos de cargo: média e alta liderança. Nos CCE, a disparidade salarial é majoritariamente atribuída a fatores observáveis, sugerindo que a desigualdade opera primordialmente na distribuição desigual de homens e mulheres entre os diferentes níveis hierárquicos. Em contrapartida, nas FCE, a parcela não explicada da diferença salarial é proeminente, indicando que, mesmo controlando pelas características individuais, persistem retornos desiguais que penalizam as mulheres em determinados contextos, notadamente em posições de alta liderança e quando pertencentes a grupos raciais minoritários.

Adicionalmente, o estudo forneceu evidências empíricas robustas para os fenômenos do teto de vidro e teto de concreto. Foi demonstrado que a ascensão aos estratos superiores da burocracia federal é um processo marcado por uma segregação vertical, que se acentua quando

a análise incorpora a dimensão racial. A predominância de mulheres brancas nos níveis de alta liderança, em detrimento de uma participação residual de mulheres negras e indígenas, confirma que as barreiras à progressão na carreira são interseccionais. Conclui-se, portanto, que a isonomia formal garantida pelas tabelas remuneratórias do serviço público não é suficiente para assegurar uma equidade substantiva, uma vez que barreiras estruturais no acesso e na valorização profissional continuam a reproduzir hierarquias sociais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a análise sobre os mecanismos que perpetuam essas desigualdades, investigando os processos de seleção e promoção dentro dos cargos de liderança, bem como os critérios de avaliação que podem favorecer determinados grupos em detrimento de outros. Outra direção relevante seria a análise de trajetórias profissionais ao longo do tempo, permitindo compreender como diferentes padrões de mobilidade impactam a representação e a remuneração de grupos historicamente sub-representados. Estudos que integrem variáveis adicionais, como redes de contato, formação acadêmica e experiências de mobilidade internacional, podem oferecer uma compreensão mais detalhada sobre os fatores que influenciam a ascensão às posições de liderança no serviço público federal.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão das desigualdades estruturais no Executivo Federal, evidenciando que a mera existência de políticas formais de promoção da equidade não garante uma distribuição efetiva de oportunidades e valorização profissional. A continuidade das pesquisas nesta área é fundamental para subsidiar a formulação de estratégias mais abrangentes, capazes de reduzir as barreiras interseccionais e promover um ambiente de trabalho mais equitativo.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Gendered organizations: from sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*, v. 19, n. 5, p. 565-569, 1990.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ALMEIDA, M.; RIBEIRO, J. A presença feminina nos cargos comissionados no serviço público federal brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 450-468, 2020.

ANDRADE, R.; CAPPELLE, E.; BRITO, R.; NETO, M.; BOAS, C. Relações de gênero e diversidade nas organizações brasileiras: desafios e contradições. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 45-62, 2002.

ARROW, K. J. The theory of discrimination. In: ASHENFELTER, O.; REES, A. (org.). *Discrimination in labor markets*. Princeton: Princeton University Press, 1973. p. 3-33.

BECKER, G. S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

BECKER, G. S. *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press, 1971.

BLINDER, A. S. Wage discrimination: reduced form and structural estimates. *Journal of Human Resources*, v. 8, n. 4, p. 436-455, 1973.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): indicadores sobre trabalho doméstico e cuidado não remunerado. Rio de Janeiro, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Cargos e funções comissionadas. Brasília, DF: SIORG, 2025. Disponível em: <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/cargos-comissionados.html>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens no ambiente de trabalho; altera a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 160, n. 126, p. 1, 4 jul. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14611.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/3o-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BURT, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

COLLINS, P. H. *Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York: Routledge, 2000.

COX, T; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1989.

DELPHY, C. *O patriarcado*. São Paulo: Elefante, 2015.

DI MAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

- DINIZ, A. et al. Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo Federal: nota técnica. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2025.
- DINIZ, A. et al. Mulheres no Serviço Público Brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança. Brasília: Movimento Pessoas à Frente, 2024a. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2025.
- DREHER, G. F. The influence of gender composition on corporate boards: the glass ceiling effect. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 1, p. 90-103, 2003.
- EAGLY, A. H. Sex differences in social behavior: a social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987.
- EAGLY, A. H; CARLI, L. L. Through the labyrinth: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- EAGLY, A. H; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.
- ELY, R. J; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.
- FAUSTINO, I, et al. Mercado de trabalho e discriminação: uma análise das diferenças salariais e discriminação por gênero no Brasil e macrorregiões (2004-2014). 2017. Disponível em: https://www.anpec.org.br/encontro/2017/submissao/files_I/i13-c30a5ab7a118875b9c99e7c59249210d.pdf. Acesso em: 01 jan. 2025.
- FRASER, N. Justice interruptus: critical reflections on the “postsocialist” condition. New York: Routledge, 2003.
- GALEAZZI, M. et al. Desigualdades de gênero e carreira: uma análise das barreiras organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 2, p. 112-125, 2011.
- GOLDIN, C. Career and family: the female labor force in transition. *Journal of Economic Perspectives*, v. 28, n. 3, p. 3-22, 2014.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- HEILMAN, M. E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.
- HIRATA, H; KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e desigualdade de gênero. *Revista Estudos Feministas*, v. 15, n. 2, p. 223-240, 2007.

- KANAN, P. Práticas gerenciais e competitividade: implicações para a diversidade. *Revista de Gestão*, v. 17, n. 1, p. 23-39, 2010.
- MARONEZE, C. L; NIELSSON, M. R. Interseccionalidade, raça e gênero nos cargos públicos no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 39, 2024.
- MORRISON, A. M; WHITE, R. P; VAN VELSOR, E. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Reading: Addison-Wesley, 1987.
- MOSS-RACUSIN, C. A. et al. Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 109, n. 41, p. 16474-16479, 2012.
- NOGUEIRA, H. Equidade de gênero e democracia no setor público. *Cadernos de Administração Pública*, v. 58, n. 1, p. 77-95, 2022.
- OAXACA, R. L. Male-female wage differentials in urban labor markets. *International Economic Review*, v. 14, n. 3, p. 693-709, 1973.
- OLIVEIRA, R; GOMES, L. Avaliação das políticas de equidade de gênero no serviço público brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 5, p. 789-808, 2018.
- PÉREZ, C. Nomeações discricionárias e gênero no Executivo Federal. *Revista de Políticas Públicas*, v. 22, n. 3, p. 349-368, 2016.
- PEREIRA, L; LIMA, A. Inserção feminina no mercado de trabalho: desigualdades de gênero e segregação ocupacional. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 32, n. 94, p. 55-72, 2017.
- PHELPS, E. S. The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, v. 62, n. 4, p. 659-661, 1972.
- PITKIN, H. F. *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press, 1967.
- SANTOS, M; MELO, T. Desigualdades ocultas nos cargos comissionados do Executivo Federal. *Revista Brasileira de Administração*, v. 55, n. 1, p. 122-140, 2020.
- SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. *The American Economic Review*, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1964.
- VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/>. Acesso em: 26 jul. 2025.
- VIEIRA, A; CERETTA, P. Racismo estrutural e desigualdade de gênero no setor público brasileiro. *Revista de Estudos Sociais*, v. 40, n. 2, p. 237-256, 2022.
- YOUNG, I. M. *Inclusion and democracy*. Oxford: Oxford University Press, 2000.