

Inspere
Mestrado Profissional em Políticas Públicas

Marcela Garcia Carvalho

Ascensão, permanência e influência: O caso das líderes mulheres no Governo Federal Brasileiro.

São Paulo
2025

Marcela Garcia Carvalho

Ascensão, permanência e influência: O caso das líderes mulheres no Governo Federal Brasileiro.

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Lideranças Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Tavares.

**São Paulo
2025**

Carvalho, Marcela Garcia

Ascensão, permanência e influência: O caso das líderes mulheres no Governo Federal Brasileiro.

Marcela Garcia Carvalho -- São Paulo, 2025.

f. 111

Dissertação de Mestrado - Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas - Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, 2025.

Área de concentração: Lideranças e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Tavares.

1. Lideranças Públicas; 2. Gestão de Pessoas; 3. Burocracia Representativa;
4. Gênero. Marcela Garcia Carvalho; 5. Equidade. ii. Ascensão, permanência e influência: O caso das líderes mulheres no Governo Federal Brasileiro.

Marcela Garcia Carvalho

Ascensão, permanência e influência: O caso das líderes mulheres no Governo Federal Brasileiro.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Lideranças Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Tavares.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gustavo Moreira Tavares
Insper

Prof. Dra. Tatiana Iwai
Insper

Prof. Dra. Aline Brêtas de Menezes
Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)

Agradecimentos

Um longo caminho foi percorrido para chegar até aqui. Caminho este recheado de descobertas, desenvolvimento, esforço, dúvidas, alegrias, algumas lágrimas e principalmente, apoio e colaboração.

Por isso, quero deixar alguns agradecimentos às pessoas que estiveram comigo durante essa trajetória.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conduzir por jornadas incríveis que me trouxeram onde estou hoje, por consolar meu coração nos momentos de incerteza, por sustentar minha jornada, me guiar e me proteger a cada momento.

Agradeço imensamente ao meu esposo e companheiro de vida, Vinícius, que embarcou comigo na jornada do mestrado, sendo meu principal incentivador. Muito obrigada pela paciência em meus momentos de estresse, pelo colo nos momentos de frustração e por me lembrar sempre de celebrar as minhas conquistas (e, é claro, por me lembrar de comer e dormir durante a reta final deste trabalho).

Deixo também meu agradecimento aos meus pais, Mário e Marilda, que desde muito nova me ensinaram o valor da educação, sempre me motivando com a clássica frase: “O diploma ninguém tira de você”. Obrigada por todas as orações e velas acesas em cada prova, seminário e é claro, para esta dissertação.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Gustavo Tavares, pela dedicação e colaboração não apenas no processo da dissertação, mas em toda jornada do mestrado. Muito obrigada por tantos aprendizados, trocas e incentivos, mas principalmente, por embarcar nas mil ideias para este trabalho.

Agradeço à coordenadora do curso, Carolina Pedrosa, pela dedicação com nosso processo formativo e confiança em nossa evolução. Muito obrigada pelas trocas, incentivos e acolhimento durante essa jornada.

Colegas de turma, muito obrigada pelo apoio mútuo, pelas risadas, pelas lágrimas, pelos debates acalorados, desesperos e acolhimento coletivo (e também pelos almoços no roof top). Em especial, agradeço a todas as mulheres do MPP5, vocês são uma fonte diária de acolhimento, inspiração e incentivo, principalmente para seguir nessa jornada por mais equidade de gênero.

Um muito obrigada ao Insper e todo corpo docente, representados aqui por

Sandro Cabral e André Marques, não somente por me confiarem uma vaga no curso, mas concederem uma bolsa de estudos que possibilitou minha permanência até aqui. Ao Sandro, deixo mais um agradecimento, obrigada pelas conexões e feedbacks que tanto apoiaram este trabalho.

Deixo um outro agradecimento muito especial, para o pesquisador Henrique Wang, por me apoiar na montagem da base de dados e na construção das estratégias quantitativas do trabalho. Henrique, você foi fundamental no trabalho e na minha formação, me sinto cada dia mais confiante em trabalhar com modelos econométricos.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), representada pela figura do Pedro Masson, deixo não apenas meu agradecimento, mas minha profunda admiração. Obrigada por me aceitarem como pesquisadora visitante e pela disponibilização de dados tão relevantes e estruturados, tornando possível testar minhas diversas indagações e ideias.

Por fim, mas o mais especial, deixo um agradecimento à Maria Fernanda, minha filha que neste momento se prepara para chegar ao mundo. Muito obrigada por ser minha companheira nessa reta final da escrita, por todos os chutes e mexidas que me lembraram de comer e dormir e também, por esse amor infinito que já compartilhamos. Dedico esta dissertação à você filha, que ainda está à caminho, mas já me motiva a buscar um mundo mais justo para nós.

Resumo

Nas últimas décadas, a participação feminina no mercado de trabalho e no setor público tem crescido, embora barreiras estruturais ainda limitem o acesso de mulheres, especialmente negras, aos cargos de alto escalão. No Executivo Federal brasileiro, apesar do aumento geral da presença feminina desde a redemocratização, essa tendência não se reproduz nos altos escalões. A interseccionalidade de gênero e raça agrava a sub-representação de mulheres negras, pardas e indígenas. A literatura sobre burocracia representativa destaca a importância de uma administração pública cuja composição reflita a diversidade da sociedade, porém se concentram majoritariamente nos burocratas de nível de rua. Já a literatura sobre lideranças, apresenta um potencial efeito cascata (trickle-down) da diversidade nos níveis mais altos de uma organização, nos demais níveis. Desse modo, a partir de dados disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e utilizando Modelos de Sobrevivência, Regressões Quantílicas, Logarítmicas e Múltiplas, este estudo analisa *as dinâmicas de ascensão, permanência e influência de mulheres brancas e negras nos cargos alto escalão do Executivo Federal entre 2000 e 2023*, avaliando se (i) mulheres, especialmente mulheres negras, têm menor probabilidade de chegar aos cargos de alto escalão; (ii) se elas demoram mais que os homens para alcançar essas posições; (iii) se elas permanecem nessas posições menos tempo que os homens; e (iv) se, ao alcançarem o alto escalão, são mais prováveis de promover a ascensão de outras mulheres. Os resultados sugerem que mulheres têm menor probabilidade de ascensão aos cargos do alto escalão, sendo as mulheres negras as mais afetadas, embora não haja diferenças estatisticamente significativas no tempo de promoção ou permanência entre as que alcançam o topo. Ainda, observou-se um efeito cascata positivo, sugerindo que lideranças femininas e negras contribuem para uma burocracia mais representativa.

Palavras-chave: Lideranças Públicas; Gestão de Pessoas; Burocracia Representativa; Gênero; Equidade.

Abstract

In recent decades, women's participation in the labor market and in the public sector has increased, although structural barriers still limit women's access—especially Black, 'Parda' (Brazilian racial classification system), and Indigenous women—to senior-level positions. Within the Brazilian Federal Executive branch, despite a general increase in female presence since redemocratization, this trend is not reflected in the upper echelons of leadership. The intersectionality of gender and race exceeds the underrepresentation of Black, 'Parda', and Indigenous women. The literature on Representative Bureaucracy highlights the importance of a Public Administration whose composition reflects the diversity of the society it serves, but it predominantly focuses on street-level bureaucrats. On the other hand, the leadership literature identifies a potential trickle-down effect of diversity in top-level positions influencing the composition of lower hierarchical levels. Drawing on data provided by the Brazilian National School of Public Administration (ENAP) and employing Survival Models, Quantile, Logarithmic, and Multiple Regressions, this study analyzes the dynamics of growth, permanence, and influence of White and Black women in senior positions within the Brazilian Federal Executive from 2000 to 2023. Specifically, it investigates whether (i) women—particularly Black women—have a lower probability of reaching top-level positions; (ii) whether they take longer than men to reach these positions; (iii) whether they remain in these roles for shorter periods than men; and (iv) whether, upon reaching top-level positions, they are more likely to promote the advancement of other women. The findings suggest that women have a lower probability of ascending to senior positions, with Black women being the most affected. However, no statistically significant differences were found in the time to promotion or length of stay among those who do reach the top. Additionally, a positive trickle-down effect was observed, indicating that female and Black leadership contributes to a more representative bureaucracy.

Keywords: Public Leadership; Human Resources; Representative Bureaucracy; Gender and Equity.

Sumário Executivo

Nas últimas décadas, as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho, inclusive na Administração Pública. No entanto, essa presença ainda não se traduz em equidade com os homens, especialmente nos cargos de maior poder e influência. No Governo Federal brasileiro, por exemplo, a presença feminina no alto escalão permanece limitada — sobretudo no caso das mulheres negras.

Essa limitação é explicada, em parte, pelo fenômeno do Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), que indica barreiras estruturais que limitam a ascensão das mulheres, como estereótipos de gênero e raça, dupla ou tripla jornada de trabalho, e critérios informais de promoção que favorecem homens.

Paralelamente, o debate sobre Burocracia Representativa trata da importância de uma administração pública que reflita a diversidade da sociedade. No entanto, essa discussão costuma se limitar à base da máquina pública — como os chamados burocratas de nível de rua — deixando de lado o papel estratégico do alto escalão na promoção de uma burocracia verdadeiramente representativa.

Parte da literatura organizacional indica que a presença de mulheres no topo pode exercer um Efeito Cascata (*trickle-down*), influenciando a ascensão de outras mulheres nos demais níveis de liderança. Isso sugere que a diversidade no alto escalão pode transformar estruturas organizacionais. Para além das políticas focadas na base, a nomeação intencional de mulheres para posições de liderança pode ser um caminho eficaz para reduzir desigualdades estruturais.

Este trabalho investiga, portanto, como as barreiras à ascensão e permanência de mulheres no alto escalão do Executivo Federal impactam a construção de uma burocracia mais representativa. Com base em dados funcionais de mais de duas décadas (2000 a 2023), fornecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e usando utilizando uma metodologia de análise quantitativa por meio de modelos econométricos, a pesquisa encontra indícios robustos de que mulheres — sobretudo as mulheres negras — têm menos chances de alcançar cargos de direção (efeito do Teto de Vidro).

Ao mesmo tempo, os resultados mostram evidências robustas do Efeito Cascata: quanto maior o número de mulheres no alto escalão, maior a presença

feminina nos demais níveis de liderança. Em outras palavras, lideranças diversas impulsionam a diversidade institucional.

Do ponto de vista teórico, os achados ampliam a literatura sobre Burocracia Representativa ao integrá-la com estudos sobre liderança. Do ponto de vista prático, reforçam que estratégias de diversidade não podem se restringir aos cargos de base: é preciso promover a inclusão nas instâncias de poder e tomada de decisão. Mulheres líderes não apenas ocupam espaço, elas têm o potencial de reconfigurar culturas organizacionais, tornam-se referências e ampliam o acesso de outras mulheres ao poder.

Assim, garantir a presença feminina no alto escalão do setor público não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia eficaz de ampliação da representatividade burocrática.

Lista de ilustrações

Gráfico 1 - Evolução temporal do quantitativo de mulheres na liderança de ministérios, de 1985 a 2023	22
Figura 1 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres	66
Figura 2 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres Servidores de Carreira	66
Figura 3 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres Comissionados Puro	67
Figura 4 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça.....	67
Figura 5 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça Servidores de Carreira	68
Figura 6 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça Comissionados Puro	68
Figura 7 - Tempo de Permanência nos cargos e funções do alto escalão, para a variável Gênero, no recorte dos Servidores de Carreira	78
Figura 8 - Tempo de Permanência nos cargos e funções do alto escalão, para a variável Gênero_Raça, no recorte dos Servidores de Carreira	78
Figura 9 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão	81
Figura 10 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão, no recorte dos Servidores de Carreira	81
Figura 11 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão, no recorte dos Comissionados Puro	82
Figura 12 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos profissionais públicos	84

Figura 13 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Servidores de Carreira	85
Figura 14 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro	85
Figura 15 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança ..	88
Figura 16 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro	88
Figura 17 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro	88
Figura 18 - Curvas de sobrevivência por Unidade de Tempo em Meses, para Gênero	103
Figura 19 - Curvas de sobrevivência por Unidade de Tempo em Meses, para relação Gênero_Raça	103
Figura 20 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero	104
Figura 21 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero para o recorte dos Servidores de Carreira	104
Figura 22 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero para o recorte dos Comissionados Puro	105
Figura 23 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça	105
Figura 24 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça para o recorte dos Servidores de Carreira	106
Figura 25 -Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça para o recorte dos Comissionados Puro	106

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela 1 - Nivelamento dos Cargos e Funções de Confiança, do Executivo Federal	41
Tabela 2 - Características sociodemográficas dos homens e mulheres profissionais públicos, referente ao o Painel 1 - Ingresso e Crescimento	45
Tabela 3 - Características sociodemográficas, referente ao o Painel 1 - Ingresso e Crescimento, no recorte do alto escalão:	46
Tabela 4 - Características sociodemográficas dos homens e mulheres profissionais públicos, referente ao Painel 2 - Permanência	42
Tabela 5 - Explicação das co-variáveis utilizadas na pesquisa	48
Tabela 6 - Estimativa do Modelo de Riscos Proporcionais de Cox (ou Modelo de Cox), entre variáveis explicativas e a probabilidade de promoção	65
Tabela 7 - Análise de Quantis de Sobrevivência, para o Tempo de Crescimento até os cargos do alto escalão	74
Tabela 8 - Estimativas do Tempo de Permanência	77
Tabela 9 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão	80
Tabela 10 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança	83
Tabela 11 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança .	86
Tabela 12 - Teste de Robustez por Análise de Regressão Quantílica e Regressão Linear Múltipla, para avaliar o Tempo de Crescimento aos cargos do Alto Escalão	108
Tabela 13 - Teste de Robustez, Análise de Regressão Quantílica do Tempo de Permanência nos cargos do alto escalão	110

Lista de abreviaturas e siglas

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
AEA - American Economic Association
ANESP - Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CEO - Chief Executive Officer
CEPIA - Cepia Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação e Ação
CGU - Controladoria Regional da União
CPF - Cadastro de Pessoas Físicas
DAS - Cargo de Direção e Assessoramento Superiores
EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
EUA - Estados Unidos da América
FCPE - Função Comissionada do Poder Executivo
FGV - Fundação Getulio Vargas
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID - Identificação
NES - Cargo de Natureza Especial
PUC - Pontifícia Universidade Católica
RJ - Rio de Janeiro
RSP - Revista do Serviço Público
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SP - São Paulo
STF - Supremo Tribunal Federal
TSE - Tribunal Superior Eleitoral
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sumário

1. Introdução.....	16
2. Gênero, Raça e Setor Público.....	21
2.1. Por uma Burocracia Representativa.....	21
2.2. Barreiras de ingresso, ascensão e permanência.....	26
2.2.1. O cenário das mulheres.....	27
2.2.2. O cenário das Pessoas Negras.....	31
2.2.3. Hipóteses.....	34
2.3. A Influência do Alto Escalão na construção de uma Burocracia mais Representativa.....	34
3. Metodologia.....	39
3.1. Dados.....	39
3.2. Seleção da amostra.....	40
4. Estratégia empírica.....	51
4.1. Estratégia 1: Probabilidade de Promoção e Tempo de Crescimento.....	53
4.2. Estratégia 2: Tempo de Permanência.....	58
4.3. Estratégia 3: Influência das Mulheres e Pessoas Negras nos cargos e Alto Escalão.....	59
5. Resultados.....	64
5.1. O Teto de Vidro das Mulheres.....	64
5.1.1. Probabilidade de Promoção.....	64
5.1.2. Tempo de Crescimento.....	71
5.2. Tempo de Permanência nos Cargos do Alto Escalão.....	75
5.3. Influência das Mulheres e Pessoas Negras nos cargos do Alto Escalão.....	80
6. Discussão.....	90
7. Limitações e sugestões de pesquisas futuras.....	93
8. Conclusão.....	94
Referências bibliográficas.....	96
Apêndice.....	103

1. Introdução

No decorrer das últimas décadas as mulheres estão em um movimento crescente de ocupação do mercado de trabalho, mas essa evolução não é igualmente distribuída nos diversos níveis hierárquicos. Conforme se avança para os escalões mais altos das organizações, o número de mulheres diminui gradativamente (Andrade, 2020). Dentro dos diferentes subgrupos de mulheres em gênero e raça, é possível notar que as tendências também não se distribuem de forma semelhante, onde as mulheres pretas, pardas e indígenas são uma minoria dentro o grupo geral de mulheres.

No recorte do setor público essas tendências se repetem, onde as mulheres são menos representativas nos escalões mais altos e as mulheres negras são ainda menos representadas (Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024).

Considerando a presença de mulheres no Governo Federal brasileiro desde a redemocratização, é evidente que o número de mulheres não caminha em uma evolução constante e crescente nos cargos mais altos. Em 1986 as mulheres representavam um pouco mais de 8% dos cargos mais altos do Executivo Federal, em 2011, esse número atingiu o patamar mais alto da história, chegando a 25%. Contudo, em 2017 vivemos um retrocesso das mulheres nessas posições, atingindo um patamar de 17% (Barroso, 1988; Brasil, 2023; República em Dados, 2023).

Em 2023, no segundo escalão dos cargos e funções de Direção e Assessoramento Superiores e Função Comissionada do Poder Executivo (DAS-6 FCPE-6), as mulheres representavam apenas 33% do quantitativo geral deste recorte, enquanto o primeiro escalão - cargos de Natureza Especial (NES) - apenas 27% (Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024).

Considerando apenas os cargos de Ministras de Estado, houve uma fase de ampliação das mulheres nessas posições (entre 2003 a 2016), seguida de uma fase de encolhimento (2016 a 2022). O ano de 2023 mostrou uma tendência de aumento na representatividade feminina, mas distante de uma condição de equidade e com fragilidades significativas¹ (Brasil, 2023).

¹ Em pouco mais de 8 meses de governo, duas ministras foram substituídas por homens em suas pastas, Daniela Carneiro, Ministério do Turismo, e Ana Moser, Ministério do Esporte (O Globo, 2023).

A teoria da Burocracia Representativa demonstra a relevância da presença e atuação de grupos diversos na Administração Pública, como elemento crucial na garantia de políticas públicas e legislações que atendam às necessidades e demandas da população como um todo. Contudo, os esforços em tornar a burocracia mais representativa muitas vezes se concentra apenas na representação passiva, ou seja, em uma diversidade demográfica de grupos minorizados na máquina pública, com um olhar priorizado apenas nos burocratas de nível de rua (Feit, 2024). Em paralelo, a falta de diversidade de gênero e raça nas posições do alto escalão é uma pauta atual da Administração Pública, gerando debates importantes dentro e fora dela.

No entanto, essas duas pautas encontram-se em debates dissociados na maior parte das vezes, onde o debate da baixa representatividade nos cargos de alto escalão se concentra em uma lógica prioritariamente Bottom-up, isto é, no aumento geral de mulheres e pessoas negras no setor público - concentrado nos cargos de nível de rua - como elemento para aumentar a representatividades nos níveis mais altos da hierarquia. Ao mesmo tempo, o debate da Burocracia Representativa também costuma se concentrar nos burocratas de nível de rua, aqui em uma lógica de atribuir a eles a responsabilidade pela representação social.

Ambos os debates compartilham a baixa exploração dos possíveis efeitos das lideranças do alto escalão, tanto nas lacunas de diversidade dos cargos de liderança, quanto em seus efeitos na representatividade burocrática (Ali, Grabarski e Konrad, 2020; Feit, 2024).

Embora o efeito bottom-up seja verdadeiro, assim como as diversas barreiras de ascensão e permanência de grupos minorizados aos cargos do alto escalão, ele provavelmente não ocorre de forma isolada. A presença intencional de grupos minoritários nos cargos de topo, pode influenciar no aumento da representação nos demais cargos de liderança e nos quadros de funcionários não líderes, através de um Efeito Cascata (Trickle-down) (Spence, 1973; Hillman and Cannella Jr., 2007; Georgeac e Rattan, 2019; Ali, Grabarski e Konrad, 2020; Lee, 2025).

Nesse sentido, a presença de mulheres diversas no alto escalão do setor público pode atuar como um mecanismo fundamental na construção de uma

estrutura organizacional favorável a ascensão de novas lideranças mulheres e, conseqüentemente, ampliando a representatividade de gênero e raça nos diversos níveis da Administração Pública, aumentando a representatividade dos interesses sociais desse público (Vaz, 2013; Andrade, 2020).

Nesse sentido, o caminho para ampliação da representatividade de mulheres nos cargos mais altos passa não somente pela exploração das barreiras estruturais de ingresso, ascensão e permanência, que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança e poder nas organizações (Teto de Vidro ou “*Glass Ceiling*”), mas também por explorar os efeitos das mulheres que já chegaram a essas posições, no processo das demais mulheres - Efeito Cascata ou Trickle-down (Adams e Funk, 2011; MacArthur, Purcell e Samblanet, 2010; Vaz, 2013).

Outro elemento fundamental a se considerar, é que dentre as mulheres negras e indígenas, as barreiras estruturais que impedem seus crescimentos são ainda mais rígidas, quando comparadas às mulheres brancas e amarelas. Em uma representação ao Teto de Vidro, é como se para esse grupo de mulheres fosse adicionada uma camada de concreto, representada pelas desigualdades de raça que se entrelaçam com as desigualdades de gênero, tornando ainda mais difícil para elas a conquista de uma posição de alto escalão (Pinheiro, 2023).

Um olhar desatento direcionado ao Setor Público, pode levar a uma falsa sensação de maior equidade, já que a principal porta de acesso ao setor é o concurso público. Embora os concursos públicos realmente reduzem as desigualdades de gênero e raça no **ingresso ao setor** - ficando mais evidente após a redemocratização² - isso não se reflete de modo semelhante nas posições de direção, chefia e assessoramento (DAS), onde há menor diversidade de gênero e raça, que diminui ainda mais conforme se avança para os nível hierárquico mais altos (Vaz, 2013).

Buscar a promoção da diversidade de gênero e raça para além dos cargos de nível de rua, focando também nos cargos de alto escalão, pode ser relevante para a mitigação das barreiras. Ainda, mulheres em posições de liderança não apenas ampliam a representatividade, mas também ajudam a transformar estruturas

² Com a Constituição Federal de 1988, fortalecida pela Lei 8.112/90, os Concursos Públicos voltam a ser a maior forma de ingresso no setor, abrangendo também a administração indireta (Maia, 2021).

excludentes, promovendo maior equidade e inclusão devido ao poder decisório a elas direcionadas (Meier e Nicholson-Crotty, 2006; Bradbury e Kellow, 2011; Pinheiro, 2023).

Desse modo, esta pesquisa avalia **as dinâmicas de crescimento, permanência e influência das mulheres nos cargos de liderança e do Alto Escalão do Executivo Federal, entre 2000 e 2023**, com base em uma metodologia de análise quantitativa, mensurando a correlação entre gênero, raça e a presença destes recortes nas posições do alto escalão. As análises se baseiam em três estratégias centrais, cada uma delas contendo algumas etapas distintas, partindo das metodologias de Modelos de Análise de Sobrevivência (Modelo de Risco Proporcional de Cox e Análise de Regressão Quantílica), Regressão Logística (Logit) e Regressão Probit.

Especificamente, busca-se analisar se (i) mulheres, especialmente mulheres negras, têm menor probabilidade de chegar aos cargos de alto escalão; (ii) se elas demoram mais que os homens para alcançar essas posições; (iii) se elas permanecem nessas posições menos tempo que os homens; e (iv) se, ao alcançarem o alto escalão, são mais prováveis de promover a ascensão de outras mulheres. Nas três primeiras análises, gênero e raça foram analisados de modo interseccional, visando compreender paralelamente o cenário das mulheres negras e indígenas. Por limitações da base de dados, a quarta análise avaliou gênero e raça separadamente.

Os dados utilizados foram disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), contendo informações anonimizadas sobre a trajetória funcional e características demográficas dos profissionais públicos que estavam presentes no Executivo Federal em algum momento entre 2000 e 2023.

No campo teórico, tem como foco as mulheres do alto escalão do Executivo Federal, na busca de se aprofundar nas barreiras que impedem mais mulheres de chegar e permanecer nessas posições e também nos efeitos potenciais das que já as ocupam, contribuindo com o debate da Teoria da Burocracia Representativa, ao apontar para caminhos subexplorados e considerar diferentes possibilidades que contribuem para uma máquina pública mais representativa. Uma vez que investir na

construção de uma Burocracia Representativa é fundamental para a garantia de direitos e acessos dos grupos minorizados.

No campo prático, a pesquisa pode apoiar com novos olhares e subsídio de evidências que apoiam na construção de caminhos para superação do problema da baixa representatividade burocrática, principalmente nos níveis mais altos da Administração Pública.

2. Gênero, Raça e Setor Público

2.1. Por uma Burocracia Representativa

A primeira metade do século XX é marcada por uma maior participação econômica das mulheres em comparação com o século anterior, com elas atuando além das funções “tradicionalmente femininas” (cuidado doméstico, humano e ensino) e conquistando alguns outros espaços, como são os exemplos de Leolinda Figueiredo Daltro e Bertha Lutz (Garcia, 2019; Senado, 2015). É nesse período que se tem início a representação das mulheres no serviço público e a conquista do direito das mulheres ao voto.

Já a segunda metade do século XX, representa um grande salto na participação feminina, onde segundo Barroso (1988):

"O Censo do serviço público federal, de 1938, entretanto, registrou 8,8% de mulheres. Essa percentagem subiu para 20,6% em 1958 quando foram publicados dados separados para os cargos efetivos (26,4% mulheres) e não efetivos (15,9%) (Vieira da Cunha, 1963). A vantagem relativa das mulheres em relação aos cargos efetivos se deve provavelmente à lei de 1938 que estabelecia que tais postos deviam ser preenchidos através de concursos abertos e testes anônimos" (p.147-148).

Em 1980 as mulheres já eram a maioria da população brasileira, representando 50,23% (IBGE, 2018). Neste mesmo período, elas já eram também a maioria da classe de *Empregados da Previdência Social*, dos serviços de saúde e educação, tendo como empregador majoritário o serviço público. Mesmo assim, em 1986 as mulheres representavam pouco mais de 5% do total do alto escalão³ do serviço público e apenas 8% do alto escalão do Executivo Federal (Barroso, 1988).

Considerando um recorte da composição dos ministérios do Governo Federal desde a redemocratização, de 1985 a 2023, tivemos apenas 49 mulheres assumindo o papel de ministras, sendo que entre 2016 a 2018, durante o governo Michel Temer, todos os 23 ministérios foram comandados por homens. Os dados do gráfico abaixo nos permite levantar a hipótese de que o caminho para equidade de gênero não é o

³ Ministros, Justiça Federal, Senadores, Câmara Federal, Embaixadas, Diretores de Ministérios, Governadores, Secretários de Estado (Tabela 5, p.151, Barroso, 1988, p.150).

de uma curva crescente, já que no período entre 2016 e 2022 se viu um verdadeiro retrocesso na busca pela equidade, se comparado com os dois períodos imediatamente anteriores.

Gráfico 1 - Gráfico com a estatística descritiva do quantitativo de mulheres nos cargos de Ministra de Estado, desde a redemocratização:



(Fonte: Carvalho, 2022)

Em 2023, as mulheres representavam cerca de 51% da população brasileira segundo as últimas estimativas do IBGE, e cerca de 45,2% da força de trabalho do Governo Federal, contudo, eram apenas 33% dos cargos e funções de Direção e Assessoramento Superiores e Função Comissionada do Poder Executivo (DAS-6 e FCPE-6) no penúltimo nível hierárquico (nível 17) e 27% nos cargos de Natureza Especial (NES) - último nível do alto escalão (Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024). Esse cenário demonstra, que conforme se avança na hierarquia do cargo, a representatividade das mulheres diminui.

Se olharmos para os 37 ministérios no início de 2023, somente 11 eram chefiados por mulheres e em menos de 9 meses do novo governo, esse número diminuiu ainda mais, com a substituição de duas ministras por homens de partidos políticos aliados (Brasil, 2023). No alto escalão do Supremo Tribunal Federal, dos 11

ministros, somente 2 eram mulheres, sendo que uma delas estava em processo de aposentadoria em 2023 (STF, 2023), sendo substituída por um homem em 2024. Ainda, dos 217 postos brasileiros no exterior, somente 30 eram chefiados por mulheres - 13,8% (Braga, 2023). Por fim, no legislativo federal, a atual composição do Senado conta com apenas 18,5% de mulheres e da Câmara, com 17,5% (Brasil, 2023).

Focando nas Mulheres Negras⁴, em 2023 elas representavam apenas 9% das pessoas no segundo escalão (nível 17) dos cargos e funções DAS-6 e FCPE-6 e 8% do primeiro, nos cargos de NES, embora representassem 28% da população brasileira. Mesmo recortando para o nível mais baixo dos cargos e funções de direção, chefia e assessoramento (DAS-1 E FCPE-1), elas representavam 15% dos cargos, contra 24% de mulheres brancas⁵ (Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024).

Diante do problema da falta de equidade de gênero e considerando a interseccionalidade de gênero e raça, é importante destacar que a representatividade na Administração Pública é funcional, uma vez que a construção e o acesso às políticas públicas está intrinsecamente conectado aos profissionais públicos, sendo estes, uma ponte entre o setor público e a população. Tais profissionais dispõem de um certo nível de discricionariedade - um grau de liberdade dentro da ação burocrática - que os permite escolher entre diferentes ações possíveis para atender uma demanda ou solucionar um problema e essa escolha é condicionada pelos diversos elementos socioeconômicos que formam o sujeito (Lipsky, 2019). A discricionariedade pode ser mais evidente nas escolhas rotineiras realizada pelos Burocratas de Nível de Rua (professores e policiais, por exemplo), mas está presente também na atuação das Lideranças Públicas - Burocracia de Médio Escalão e Alto Escalão - que são responsáveis por decisões estruturais (Cavalcante e Lotta, 2015).

Segundo Bradbury e Kellow (2011), a autoridade discricionária é essencial para que as organizações funcionem de forma eficaz, uma vez que apresentam possibilidades diferentes, na solução de problemas similares, tornando possível

⁴ Somatória de Mulheres Pretas e Pardas.

⁵ Mulheres brancas representavam em 2023, cerca de 23% da população brasileira (IBGE, 2023).

customizar a solução de acordo com as necessidades, valores e condições do cidadão. Contudo, ela também pode deixar margem a excessos de poder, criando barreiras de acesso aos serviços públicos, uma vez que as interações entre servidor e cidadão nem sempre contarão com alinhamento de intenções, fazendo com que as divergências representem uma ameaça à direitos. Uma possível saída para esse dilema é tornar a burocracia mais representativa, proporcionando um uso responsável da discricionariedade, uma vez que um conjunto de servidores diversos têm maior probabilidade de representar uma parte maior da população.

Meier e Nicholson-Crotty (2006), em seu trabalho *Gender, Representative Bureaucracy, and Law Enforcement: The Case of Sexual Assault*, investigam como o aumento de policiais mulheres colabora para criação de um espaço de atendimento mais propício e seguro para que mulheres denunciem casos de agressão sexual, comprovando uma correlação causal, em que o percentual de policiais mulheres está diretamente relacionado ao número de denúncias e prisões por agressão sexual. O estudo reforça a importância da burocracia representativa de gênero entre Burocratas de Nível de Rua, como forma de garantir o direito e acesso de mulheres a serviços e políticas públicas. Para além dessa validação, o estudo tem o potencial de ilustrar as duas formas de Burocracia Representativa, a passiva⁶ e a ativa⁷, mostrando ainda conexão entre elas (Mosher, 1968 apud Bradbury e Kellow, 2011).

Muitas vezes a burocracia representativa de gênero começa de forma passiva, com o “simples” aumento na quantidade de mulheres em um órgão público. Essa representação passiva torna o ambiente mais propício para que cidadãs mulheres se sintam representadas e busquem por um acesso/serviço. Contudo, a representação passiva pode se tornar ativa, primeiro, por gerar uma sensibilização e conscientização indireta na forma como servidores do gênero masculino lidam com as mulheres de seu departamento - colegas de profissão ou cidadãs - e por fim, por um conjunto organizado de ações intencionais das profissionais mulheres, na busca

⁶ Burocracia Representativa Passiva: “[...] organização inclui indivíduos de grupos específicos, como minorias raciais ou étnicas e mulheres. [...] emprega minorias e mulheres em números proporcionais às suas parcelas da população” (Bradbury e Kellow, 2011).

⁷ Burocracia Representativa Ativa: o servidor advoga - pressiona - pelos interesses e problemas daqueles que representa (Mosher, 1968 apud Bradbury e Kellow, 2011).

por modificar a forma como todas as outras mulheres são vistas e têm seus direitos e acessos assegurados (Meier e Nicholson-Crotty, 2006).

Fica claro que a burocracia representativa é fundamental para que políticas públicas atendam as necessidades da população, contudo, os esforços em tornar a burocracia representativa na maior parte das vezes se concentra na representação passiva, ou seja, em uma diversidade demográfica de grupos minorizados na máquina pública, concentrado em um olhar para os burocratas de nível de rua (Feit, 2024).

O debate sobre a questão de gênero e raça em posições do alto escalão muitas vezes se encontra dissociado da Teoria da Burocracia Representativa, concentrando-se nas teorias que explicam o baixo número de representação nas posições de topo (barreiras de ascensão e permanência). Essa dissociação muitas vezes parte de uma expectativa somente Bottom-up, onde o aumento geral de mulheres e pessoas negras no setor público, em especial nos cargos de nível de rua, funcionaria como peça capaz de gerar um aumento desses grupos nos níveis de liderança e conseqüentemente no alto escalão, sem aprofundar os possíveis efeitos das lideranças de topo na representatividade burocrática (Ali *et al.*, 2020; Feit, 2024).

Embora o efeito bottom-up seja verdadeiro, assim como as diversas barreiras de ascensão e permanência de grupos minorizados, este efeito pode não ocorrer de forma isolada. Parte da literatura organizacional, mais concentrada no setor privado, sugere a existência de um *Efeito Cascata* (Trickle-down), onde a presença intencional de grupos minoritários nos cargos de topo, influencia no aumento da representação nos demais cargos de liderança e no quantitativo geral de funcionários não líderes (Spence, 1973; Hillman and Cannella Jr., 2007; Georgeac and Rattan, 2019; Ali, Grabarski and Konrad, 2020; Lee, 2025).

“Os efeitos de cascatas postulam que a presença de mais mulheres em um nível organizacional mais alto aumenta o crescimento de mulheres em níveis mais baixos, e os efeitos Bottom-up preveem que a presença de mais mulheres em um nível organizacional mais baixo acelera o crescimento de mulheres em níveis mais altos” (Gould et al., 2018a, 2018b apud Ali, Grabarski e Konrad, 2020, tradução nossa).

Partindo da representação demográfica (bottom-up: número geral de

funcionários) para os cargos de topo, as barreiras de crescimento e permanência existem, portanto dimensioná-las e estruturar ações para sua mitigação é fundamental para a redução das desigualdades que impedem o crescimento das mulheres e pessoas negras. Porém, para além delas, é fundamental ter atenção também para o caminho inverso, para o potencial efeito cascata que esses grupos podem gerar nos demais níveis, abrindo espaço para estruturação de ações direcionadas a esses grupos, considerando seu igual potencial em alavancar o aumento da representatividade nos demais níveis (Spence, 1973; Hillman and Cannella Jr., 2007; Georgeac and Rattan, 2019; Ali, Grabarski and Konrad, 2020; Lee, 2025).

2.2. Barreiras de ingresso, ascensão e permanência

As Teorias Implícitas de Liderança moldam a percepção geral de quais são as características esperadas de um indivíduo em posição de liderança, influenciando como as pessoas percebem a competência e o potencial de alguém para liderar - independentemente da sua real performance - criando estereótipos sobre quais grupos são mais ou menos adequados para determinada função. Esse “modelo socialmente construído de liderança ideal” leva ao surgimento de vieses, que tendem a reforçar a “boa gestão” dos indivíduos tidos como “adequados” e à subestimação inconsciente, com maior escrutínio de suas decisões, sobre os considerados “inadequados” (Lord *et.al*/ 1984; Greenhau *set.al*/ 1990; Epitropaki and Martin, 2004).

Ao refletir sobre o atual cenário de ocupação dos cargos de liderança, especialmente os cargos e funções do alto escalão do setor público, nos deparamos com um cenário de desigualdades de gênero e raça, com prevalência de homens e pessoas brancas nessas posições, levantando a reflexão da persistência de estereótipos de gênero masculino e racismo estrutural na Administração Pública.

2.2.1. O cenário das mulheres

A crescente de mulheres no mercado de trabalho, em posições e senioridades diferentes se torna uma realidade a partir do século XX, ganhando relevância para o crescimento da economia global. No Brasil, elas estão presentes nas mais diversas áreas e setores de atuação, sendo inclusive, maioria nas universidades brasileiras (INEP, 2021). Contudo, embora mais bem formadas e a maioria com Ensino Superior no país, as mulheres estão longe de ser a maioria nos cargos de alto escalão, seja no setor público ou privado (Vaz, 2013).

A literatura atual nos mostra que conforme se avança hierarquicamente dentro das organizações, públicas ou privadas, o percentual de mulheres vai diminuindo gradativamente. Esse fenômeno é descrito na literatura como “Teto de Vidro” (Glass Ceiling), sendo uma metáfora para descrever as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem posições de liderança. Essas barreiras podem incluir preconceitos inconscientes, estereótipos de gênero e falta de oportunidades de desenvolvimento profissional (Adams e Funk, 2011).

Em um estudo teórico e descritivo sobre “*O Teto de Vidro nas Organizações Públicas*”, tendo como pano de fundo o setor público brasileiro, Vaz (2013) aborda que há uma sub-representação de mulheres nos cargos de liderança, mesmo em ambientes onde há maior transparência nas práticas de recrutamento e seleção, indicando uma persistência do efeito em determinados níveis hierárquicos, mesmo com um aumento significativo no percentual de mulheres no serviço público.

Algumas possíveis razões destacadas por Vaz (2013), para persistência do fenômeno, foram:

- a) Vigência de estratégias organizacionais que colocam obstáculos à ascensão de mulheres;
- b) A exclusão de mulheres de espaços informais para além do trabalho (práticas esportivas, por exemplo), que são cruciais para decisões e alianças reverberam dentro das organizações;
- c) Menor disponibilidade para atender demandas de expediente extra, devido

ao peso de atividades domésticas que sobrecarregam a grande maioria das mulheres (dupla jornada);

d) Barreiras auto impostas por algumas mulheres em assumir funções de liderança, pelo receio de aumento da carga de trabalho, que dificulta a conciliação com atividades domésticas;

e) Barreiras impostas por funcionários de setores majoritariamente masculinos de serem liderados por uma mulher;

f) Avaliações de desempenho que recompensam, em maior grau, comportamentos “tipicamente masculinos”.

Parte dessas barreiras vêm da forma de organização social dos papéis de gênero, que embora venha sofrendo transformações, ainda recompensa desproporcionalmente indivíduos que priorizam longas jornadas de trabalho com carga horária fixa, ao mesmo tempo em que é imposta às mulheres a dupla jornada com o trabalho doméstico e cuidado com filhos. Quanto maior a imposição do mercado de trabalho por longas e fixas jornadas, menor é a participação dos homens no cuidado doméstico e com os filhos, e maior a sobrecarga das mulheres (Goldin, 2014).

Tal recompensa desproporcional faz com que mulheres sejam mais propensas a atuar em setores específicos, que ofereçam maior flexibilidade em troca de salários menores e menores oportunidades de promoção. Também, a sobrecarga da dupla jornada leva as mulheres a construírem trajetórias profissionais mais descontínuas, em razão das fases de vida em que os cuidados domésticos e com os filhos estão em evidência, prejudicando oportunidades de promoção e permanência, uma vez que as instituições tendem a oferecer promoções, méritos e continuidade baseados na disponibilidade ininterrupta para o trabalho (Goldin, 2014).

Para além do Teto de Vidro das mulheres, o fenômeno do *Glass Cliff* ou *Penhasco de Vidro*, aponta que instituições que vêm sofrendo com baixo desempenho possuem maior probabilidade de nomear uma mulher para posições do alto escalão, colocando-as em posições precárias, o que poderia reduzir o tempo de

permanência delas nas posições (Elsaid e Ursel, 2018).

Esse fenômeno é testado por Haslam e Ryan (2005), em uma pesquisa que analisa as nomeações para posições de conselho das 100 maiores empresas da Bolsa de Valores de Londres ao longo de 2003, ficou evidente que as empresas que nomearam mulheres para a posição tinham maior probabilidade de ter enfrentado um baixo desempenho nos cinco meses anteriores. Em complemento, Cook e Glass (2013) analisaram os dados de todas as transições de CEO's das 500 maiores empresas dos Estados Unidos em um período de 15 anos, constatando que não apenas mulheres, mas minoria étnicas como homens e mulheres negras, têm maior probabilidade de serem promovidas ao cargo de CEO, em comparação com homens brancos, em empresas com baixo desempenho. Contudo, não são encontradas diferenças significativamente estatísticas no tempo de permanência nos cargos das minorias, em comparação aos homens brancos.

Ainda, ao analisar a nomeação de 193 empresas norte-americanas, Elsaid e Ursel (2018), reafirmam o fenômeno do Penhasco de Vidro, onde mulheres têm maior probabilidade de serem nomeadas a posições precárias do alto escalão, no entanto, também os achados da pesquisa também apontam que mulheres apresentam uma probabilidade 40% menor de rotatividade do que os homens, em qualquer momento após a nomeação. Esse achado embora reforça o fenômeno do Penhasco de Vidro em termos de chegada ao topo, refuta a teoria de que isso reduziria o tempo de permanência nas posições.

Visando explicar tais barreiras para chegar às posições de liderança, a "Role Congruity Theory", segundo Eagly e Karau (2002), aborda a existência de uma incongruência entre os papéis de liderança e características relacionadas ao gênero feminino, fazendo uma associação histórica entre liderança e estereótipos tipicamente masculinos. Nesse sentido, ambos os estereótipos (feminino e masculino) geram uma limitação de comportamentos esperados para homens e mulheres no ambiente profissional, porém para elas a incongruência percebida entre o "ser mulher" e o "ser liderança" resultaria em dois tipos de reforço:

- a) Reforçando as barreiras de acesso aos cargos de liderança: durante o processo de crescimento profissional, o potencial da mulher para liderar é

visto como inadequado, onde suas competências de liderança são subestimadas, impedindo uma concorrência justa na corrida por crescimento profissional.

b) Criando barreiras à permanência: ao assumir uma posição de liderança e exibir comportamentos como assertividade e dominância (esperados na função), as mulheres são avaliadas negativamente por não corresponderem aos comportamentos “tipicamente femininos”, como cooperação e empatia. Do mesmo modo, quando as lideranças mulheres exibem os comportamentos esperados, são melhores aceitas em alguns contextos organizacionais, porém têm sua influência limitada nos demais contextos que exigem assertividade.

Em contrapartida, Ma, Rosette e Koval (2022) em uma pesquisa sobre o comportamento de agência de líderes mulheres, com base na *Expectancy Violation Theory* (Jussim et al., 1987 *apud* Ma, Rosette and Koval, 2022) e *Role Congruity Theory* (Eagly and Karau, 2002), encontraram que mulheres podem ser tanto penalizadas quanto beneficiadas por demonstrações de comportamentos de agência, dependendo do tipo de comportamento manifestado. Buscando compreender a variabilidade de reações, eles classificaram seis dimensões distintas de comportamentos de agência: competente, ambiciosa, dominante, diligente, independente e autoconfiante. Os resultados indicam que mulheres são avaliadas positivamente quando demonstram competência, diligência e independência, pois esses são comportamentos esperados de lideranças e se mostraram socialmente aceitos para mulheres. Porém, ao demonstrarem domínio ou ambição, enfrentam punições sociais e avaliações negativas, sendo esses traços não associados ao gênero feminino, vistos então como uma violação das normas de gênero.

Uma pesquisa recente realizada por Benson, Li e Shue (2022), com aproximadamente 30 mil funcionários no nível gerencial, de uma grande empresa varejista norte-americana, apontou que em avaliações que utilizam os eixos potencial e desempenho, as mulheres recebem pontuações relativamente mais baixas no eixo potencial (12% de probabilidade de ganhar pontuação mais baixa que a dos homens), mesmo com pontuação no eixo desempenho acima da média

masculina (7,4% em ganhar uma classificação de desempenho mais alta que a dos homens), o que sugere que existam vieses que subestimam de forma constante o potencial das mulheres. Ainda, em avaliações que homens e mulheres tiveram pontuações iguais no eixo potencial, o desempenho das mulheres em avaliações subsequentes se mostrou maior que a dos homens e mesmo assim, o potencial médio delas permaneceu avaliado como mais baixo nas avaliações seguintes.

Tais diferenças na avaliação do potencial pode ser ocasionada por fatores já mencionados anteriormente, como percepção de incongruência de papéis entre ser mulher e liderar, menos exposição a espaços de networking por dupla jornada e ainda, ser convidada a desempenhar atividades que não são valorizadas em um processo de promoção. Contudo, a pesquisa sugere ainda que os homens são mais propensos a sair das empresas e que pontuações mais altas no eixo potencial sugerem uma recompensa a esse comportamento masculino, ao invés de ser visto como um sinal negativo de potenciais contribuições futuras. O grande gargalo apontado nessa lacuna de avaliações, foi a estimativa de que essa subestimação nas avaliações de desempenho das mulheres, pode ser responsável por pelo menos metade da lacuna de promoção entre gêneros, no nível individual, as mulheres tiveram 13% menos chance de serem promovidas que os homens, reforçando a Teoria do Teto de Vidro (Benson, Li e Shue, 2022).

2.2.2. O cenário das Pessoas Negras

Segundo o Censo do IBGE de 2022 (IBGE, 2024), a maior parte da população brasileira se declara negra (55,5%), sendo 45,3% de pardos e 10,2% de pretos. Somado a esse recorte da população, os indígenas representam 0,8% do país. A somatória de pretos, pardos e indígenas, mesmo representando a maioria da população, são minoria nos cargos e funções de direção e assessoramento do Executivo Federal (38%), onde as mulheres negras são as menos representadas (18%). No alto escalão, essa representação diminui ainda mais, sendo de apenas 28% de pessoas negras e destes, 12% de mulheres negras (Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024).

Essa lacuna entre a representação populacional das pessoas negras e a representação delas no Executivo Federal, é recorrente em todos os espaços de trabalho e de educação formal no país, sendo uma consequência do Racismo Estrutural enraizado na estrutura social e, conseqüentemente, nas instituições. Esta forma de racismo é tratada como uma continuidade das práticas escravistas, moldando as relações de poder e limitando a representatividade de pessoas negras em espaços de poder, de modo a perpetuar desigualdades sociais, econômicas, políticas e jurídicas (Santos, Oliveira, Marchisotti e Celano, 2023).

Como visto anteriormente, muitas vezes os estudos sobre burocracia representativa se concentram na diversidade demográfica na Administração Pública, ou seja, na distribuição percentual de grupos diversos na administração, com foco na representação passiva, que embora importante, não soluciona as lacunas de representatividade presentes, seja nas políticas públicas destinadas à população ou nas políticas institucionais que regulam o funcionamento do setor público (Feit, 2024).

Do ponto de vista racial, o olhar simplesmente demográfico não é capaz de lidar com racismo institucional e a branquitude institucional, uma vez que (i) as normas, práticas e valores dominantes dentro do setor público favorecem a branquitude, tornando a inclusão de grupos minoritários um desafio estrutural, (ii) a responsabilidade sobre a falta de representação racial, muitas vezes se coloca sobre os funcionários racializados, sem necessariamente ter um apoio institucional e (iii) esse conjunto de atitudes perpetua a branquitude institucional e o racismo estrutural, dificultando a adoção de políticas de redução das disparidades (Feit, 2024). O que leva a uma necessidade de aprofundamento dos estudos sobre representação racial nos cargos mais altos da hierarquia, que assim como no caso da representação feminina, se deparam com barreiras de acesso e permanência.

A análise de raça nas Teorias Implícitas de Lideranças, traz destaque ao Racismo Estrutural presente nas organizações, em que lideranças negras se deparam continuamente com os estereótipos raciais baseados em lideranças brancas, que reforçam vieses de raça e afetam a percepção de legitimidade e capacidade das pessoas negras para tais funções (incongruência de papéis). Essa

situação cria barreiras de acesso e continuidade do grupo em posições de poder, uma vez que para ocupar tais funções, essas lideranças precisam enfrentar camadas de escrutínio, dúvidas sobre suas ações e preconceitos, para além dos desafios inerentes das funções (Hall and Crisp, 2005; Rosette *et al.* 2008; Offermann and Coats, 2018).

Um estudo realizado por Rosette, Leonardelli e Phillips (2008) em ambientes corporativos nos Estados Unidos (EUA), revela que o “ser branco” foi percebido como uma característica de um Líder Empresarial, impactando a avaliação de lideranças brancas e não brancas. No experimento, pessoas brancas foram mais percebidas como lideranças e dentre as lideranças, com maior potencial e mais eficazes, afetando negativamente as chances de promoção e avaliação positiva de líderes não brancos.

Importante ressaltar que dentro do Racismo Estrutural, o colorismo toma forma na percepção de incongruência de papéis, uma vez que a liderança é constantemente reforçada por estereótipos raciais. Quanto mais clara for a pele da pessoa negra, menores tendem a ser as barreiras de estereótipos enfrentadas, devido ao desafio de leitura racial (Norman, 2018; Chen, 2019), principalmente em um país como o Brasil.

Unindo o elemento raça ao gênero, são adicionadas às barreiras de gênero uma outra camada de desafios para chegar às posições de liderança, advindas desse racismo estrutural. Essa nova camada, de concreto, soma-se ao teto de vidro das mulheres, criando uma espécie de “*Teto de Concreto*” para as mulheres negras, tornando-as minorias dentro de um grupo já minoritário (Pinheiro, 2023).

Historicamente as mulheres negras sempre estiveram trabalhando no país, sendo na maior parte do tempo em uma situação de escravidão e na atualidade, em uma situação de maior devalorização, trazendo uma desconexão com a raiz do feminismo, que surge também em um movimento pelo direito ao trabalho. Desse modo, a interseccionalidade entre gênero e raça precisa ser considerada em qualquer debate sobre a falta de equidade de gênero, para que a busca da equidade não seja mais um fator de segregação (Carneiro, 2003).

2.2.3. Hipóteses

Hipótese 1 (H1): *Mulheres têm menor probabilidade de chegar aos cargos do alto escalão do Executivo Federal (Nível 17 e 18, cargos DAS-6 e NES), quando comparadas aos homens.*

Hipótese 1.a (H1a): *Mulheres negras têm menor probabilidade de chegar aos cargos do alto escalão, se comparadas aos demais grupos.*

Hipótese 2 (H2): *Considerando somente as pessoas que chegaram a uma posição de alto escalão do executivo federal, as mulheres apresentam um tempo de crescimento mais longo para chegar a essas posições, quando comparadas aos homens.*

Hipótese 2a (H2a): *Mulheres negras apresentam o maior tempo de crescimento para chegarem a uma posição de alto escalão do executivo federal, se comparadas aos demais grupos.*

Hipótese 3 (H3): *As mulheres possuem um menor tempo de permanência nos cargos e funções do alto escalão do executivo federal, quando comparadas ao tempo de permanência dos homens.*

Hipótese 3a (H3a): *Mulheres negras apresentam menor tempo de permanência nos cargos e funções do alto escalão do executivo federal, se comparadas aos demais grupos.*

2.3. A Influência do Alto Escalão na construção de uma Burocracia mais Representativa

Entre as décadas de 1970 e 1980, John Turner e Henri Tajfel iniciam o desenvolvimento de um conjunto de teorias que buscam explicar a dinâmica dos grupos sociais e o processo de identificação do indivíduo para com eles, servindo de base para teorias subjacentes (Hogg, 2012). Dentre as teorias pioneiras da época, a “*Social Identity Theory*” - ou Teoria da Identidade Social - segundo Tajfel (1978),

explica os processos psicológicos que levam as pessoas a se identificarem com determinados grupos em três processos fundamentais:

- a) **Categorização Social:** Processo inicial no qual os indivíduos se dividem em grupos de semelhantes, com características compartilhadas, como é o caso de Gênero e Raça, criando fronteiras claras entre o “nós” (ingroup) e o “eles” (outgroups).
- b) **Identificação Social:** Após a categorização, os indivíduos passam a se identificar com o seu grupo específico, inclusive integrando características do grupo a si. Indo além de uma consciência cognitiva de similaridade, a identificação incorpora um significado emocional de pertencer ao grupo, valorizar sua identidade, sustentar, proteger e aumentar o seu valor percebido.
- c) **Comparação Social:** Visa encontrar os elementos que distinguem ingroup dos outgroups, sendo um processo que permite interpretar o status social e prestígio do grupo, pela soma de suas características e pelas diferenças com os demais grupos.

Nesse processo de categorização, identificação e comparação social, Tajfel, Billig, Bundy e Flament (1971), realizaram um experimento que demonstrou que dentro de uma relação intergrupala, os indivíduos tendem a favorecer seu próprio grupo na distribuição de recompensas, em uma tentativa de se distinguirem o máximo possível dos demais grupos, mesmo que isso implique em sacrificar algumas vantagens. Sobre esse favoritismo, Kranton, Pease e Huettel (2020), realizam um experimento para compreender o viés de preferências sociais, que levam ao fenômeno, revelando que as pessoas tendem a se dividir entre indivíduos com comportamentos grupistas (groupy) e não grupistas (not-groupy), onde os grupistas tendem a reforçar o favoritismo na alocação de benefícios e recompensas para com o seu grupo e os não grupistas, tendem a alocar de modo semelhante, independente do destinatário.

Diante da distribuição das posições do alto escalão no setor público, onde há uma minoria de mulheres e de pessoas negras, contra uma maioria masculina e

branca, as Teorias da Identidade Social e do Favoritismo In-group podem explicar um fenômeno onde quem ocupa tais posições, tenderia a se identificar e conseqüentemente favorecer semelhantes em raça e gênero, mas também considerando uma percepção de similaridade compartilhada - de valores, vivências e experiências - que pode ou não ser real (Silveira e Hanashiro, 2009).

Nesse sentido, ter uma maior presença de mulheres e pessoas negras no alto escalão poderia levar a um comportamento de “puxar” semelhantes para “perto”, trazendo-os aos demais cargos de lideranças e composições de suas equipes, priorizando outras mulheres e pessoas negras em processos de sucessão, como uma forma de fortalecimento do grupo, favorecendo o senso do “nós” vs “eles”.

Em avaliações de desempenho, líderes mulheres são capazes de reduzir as lacunas de gênero quanto ao potencial de funcionárias do nível gerencial, reduzindo conseqüentemente as lacunas de promoção e remuneração. Contudo, mulheres tendem a atribuir avaliações de potencial mais baixas para seus subordinados de ambos os sexos, podendo significar que são mais rigorosas nas avaliações ou a elas são atribuídas subordinados “mais fracos” (Benson, Li e Shue, 2022).

Trazendo o olhar do potencial *Efeito Cascata* (Trickle-down), abordado na seção 2.1, Ali, Grabarski e Konrad (2020) testam o efeito cascata e o efeito bottom-up das mulheres, em um conjunto de dados empresariais australianos do período de 2010 a 2019, analisando três níveis, Alta Liderança, Média Liderança e Funcionárias (não líderes), em três grupos de empresas com composições (i) mais masculinas (16–39% mulheres), (ii) mais femininas (61–84% mulheres) e (iii) balanceadas (40–60% mulheres). No estudo, eles encontraram que em empresas com composições mais masculinas, há um efeito cascata positivo entre a composição de mulheres em posições de Média Liderança e o aumento de funcionárias mulheres não líderes.

Em um estudo realizado com as agências federais dos Estados Unidos, Lee (2025) aponta que a presença de mulheres em cargos de liderança exerce um papel fundamental na relação entre empoderamento psicológico e gerencial dos funcionários e o desempenho organizacional. Os resultados apontam que mulheres, no geral, possuem maior empoderamento psicológico (sentimento de controle sobre

o próprio trabalho) o que por si só já contribui para a melhora do desempenho organizacional, porém em agências com a maior presença de mulheres no topo, as demais funcionárias experimentam também maior empoderamento gerencial (acesso a informações organizacionais, recompensas por desempenho, conhecimento relevante e autonomia na tomada de decisões), impactando positivamente no desempenho organizacional. Desse modo, os dados apontam que diversidade de gênero nos cargos de liderança fortalece o empoderamento das demais mulheres, melhorando os resultados organizacionais e contribuindo para uma administração pública mais eficaz, responsiva e inclusiva, reforçando a importância de uma Burocracia Representativa nos diversos níveis hierárquicos.

Para além dos efeitos gerados pela ação das mulheres ocupantes dos cargos de liderança e alto escalão, sua presença nessas posições exerce também influência indireta para as demais mulheres. O efeito da sinalização (*signaling effects*) aborda que as mulheres em cargos do alto escalão funcionam como um sinalizador subjetivo da cultura, valores e processos organizacionais, levando à conclusão de que a organização atua com equidade de gênero, gerando uma tendência de atração de mais mulheres para vagas em processos seletivos da organização (Spence, 1973; Hillman and Cannella Jr., 2007; Georgeac and Rattan, 2019; Ali *et al.*, 2020).

O “*The Role Model Effect*” - ou Teoria do Modelo a ser seguido - aborda que a presença de mulheres nos altos escalões tem um efeito para além da representação no quantitativo geral de mulheres nas organizações, alavancando o número de outras mulheres em posições de liderança, através de criação de um modelo inspiracional, que incentiva as mulheres a buscarem ativamente tais posições. Nesse sentido, embora não sejam as mulheres do alto escalão que conscientemente “puxam” demais mulheres para os cargos de liderança, seu modelo aponta um caminho viável para outras mulheres e apoia no enfraquecimento dos estereótipos do gênero masculino (Arvate et al. 2018).

Esse conjunto de teorias, entra em contradição com a teoria do “*The Queen Bee*” (Síndrome da Abelha Rainha), que parte de uma hipótese de que em determinados contextos organizacionais, as mulheres do alto escalão tenderiam a se

distanciar de outras mulheres e assumirem uma postura “tipicamente masculina” (Arvate et al. 2018).

Inclusive, os resultados encontrados por Arvate et al. (2018), em uma pesquisa semi-experimental, investigando os resultados eleitorais dos mais de 5.600 municípios brasileiros e uma amostra de 8,3 milhões de organizações, refutam “*The Queen Bee*” e confirmam o “*The Role Model Effect*”, mostrando que os municípios liderados por prefeitas mulheres apresentaram um aumento significativo no número de mulheres ocupando cargos de alto e médio escalão na Administração Pública municipal, em comparação com aqueles liderados por homens. Além disso, nos municípios onde as prefeitas foram reeleitas, esse impacto foi ainda mais pronunciado.

Hipótese 4: *Mulheres em cargos do alto escalão influenciam no quantitativo de demais mulheres em cargos de chefia e direção do Executivo Federal.*

3. Metodologia

3.1. Dados

A fonte de dados é formada pela Base de Pessoal (Siape), constante no InfoGOV da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), relativa ao Sistema de Administração de Recursos Humanos (Siape), um sistema estruturante da Administração Pública Federal responsável pela gestão dos Recursos Humanos. A Base de Pessoal nasce do projeto InfoGOV, que tem por objetivo “*tornar a leitura do Estado brasileiro mais analítica*”, por meio do tratamento dos dados de alguns dos sistemas, tornando o uso desses dados mais acessível a análises (Enap, 2022).

A Base de Pessoal (SIAPE) é atualizada trimestralmente via acesso a um DW (Data Warehouse) disponibilizado pelo Ministério da Gestão. Segundo o Dicionário de Dados do InfoGOV (Enap, 2022), são destacadas algumas considerações no tratamento dos dados:

- a) As pessoas podem ter mais de um vínculo de dependência com a Administração Pública (como ser servidor de carreira e, ao mesmo tempo, ocupar um cargo em comissão). Nesse caso, as informações constarão na mesma linha do servidor;
- b) Algumas pessoas podem ter mais de um vínculo, independentes entre si, com a Administração, conforme previsto pela Lei 8.112/90 (ser servidor de um ministério e professor em uma instituição de ensino federal, por exemplo). Nesse caso, ela possuirá o mesmo ID anonimizado, constando duplo vínculo;
- c) Algumas pessoas podem estar cedidas de um órgão para outro, nesse caso a informação aparecerá como Cedido/Requisitado;
- d) A última atualização sobre a filiação partidária dos servidores refere-se ao ano de 2020, conforme os dados disponibilizados pelo TSE. A partir de 2021, o órgão deixou de divulgar essa relação. Além disso, em muitas linhas, essa informação aparece em branco, impossibilitando a identificação da existência ou não de filiação. Por esse motivo, essa variável foi desconsiderada nesta pesquisa.

3.2. Seleção da amostra

Para esta pesquisa, a amostra de profissionais públicos do Executivo Federal foi formada por uma base de dados longitudinal, agregando as informações da Base de Pessoal (SIAPE) do InfoGOV do primeiro trimestre do ano de 2000 ao último trimestre de 2023, assim, a temporalidade do painel inicia em janeiro de 2000 e finaliza em dezembro de 2023. Foram consideradas para a pesquisa somente as informações de servidores vinculados em órgãos da Administração Direta - àqueles vinculados diretamente à Presidência da República e aos Ministérios - possibilitando a identificação do órgão superior⁸ e a menor unidade de lotação organizacional setorial⁹, atual e de origem, para cada servidor da amostra (Enap, 2019).

Os dados de identificação dos profissionais públicos foram excluídos da base (nome completo, CPF, título de eleitor e número de matrícula) e substituídos por um ID anonimizado único para cada profissional (IdAnon), permitindo rastrear toda sua jornada na Administração Pública, durante o período de tempo analisado. Em razão da anonimização da identificação, os dados de gênero, raça, data de nascimento, escolaridade, estado civil, unidade federativa de residência, naturalidade e nacionalidade foram preservados e utilizados no decorrer da pesquisa.

Para avaliar a trajetória profissional, foram utilizados os dados da data ingresso do serviço público, data de ingresso no cargo ou função atual, dados de saída do cargo ou da administração, número de classificação do tipo de vínculo do servidor, órgão superior de origem, órgão superior de lotação atual, unidade organizacional setorial atual, formato de ingresso na Administração Pública, tipo de vínculo, (se é comissionado puro¹⁰ ou servidor de carreira), natureza do órgão, área¹¹ do governo.

⁸ “São órgãos que possuem atribuições de direção, controle e decisão”, por exemplo os Ministérios (Enap, Módulo 2, 2019).

⁹ “São as unidades administrativas (coordenações, diretorias) responsáveis pela área de organização e inovação institucional, que assessoram as Secretarias Executivas ou equivalentes dos Ministérios e órgãos integrantes da Presidência da República ou as próprias Secretarias Executivas ou equivalentes” (Enap, Módulo 1, 2019) a depender do cargo de lotação/origem do(a) profissional.

¹⁰ Cujo vínculo se dá unicamente via cargo em comissão por livre nomeação ou se ingresso é por concurso público.

¹¹ Classificação adotada pela Enap, que classifica o órgão de atuação em (i) Economia e Meio Ambiente, (ii) Estado, (iii) Fora do Estado, (iv) Infraestrutura e (v) Social (ENAP, 2023).

A partir das variáveis listadas, foram criados três painéis de dados, com o objetivo de manter apenas o recorte da amostra necessária para a análise e de formatar os dados de modo a viabilizar a aplicação das estratégias empíricas escolhidas para a pesquisa – apresentadas na próxima seção.

É fundamental destacar que, para a criação dos três painéis, foi realizada uma classificação dos cargos e funções de Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Comissionadas do Poder Executivo (como DAS e FCPE) em dezessete (17) níveis hierárquicos. Essa classificação permite a comparação entre os diferentes níveis, mesmo diante das mudanças de nomenclatura dos cargos e funções ao longo do tempo.

Para essa classificação, utilizou-se como referência a **Tabela 1** da **Nota Técnica** “Desigualdades de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal”, elaborada pelo **Movimento Pessoas à Frente** (2024), além do “Manual Prático de Nomeação e Designação de Cargos e Funções de Confiança”, publicado pela **Controladoria-Geral da União** (CGU) em 2022.”

Tabela 1 - Nivelamento dos Cargos e Funções de Confiança, do Executivo Federal:

Nivelamento dos Cargos ou Funções de Confiança			
Classificação para Pesquisa	Tipo e Nível do Cargo	Nível correspondente	Enquadramento da disposição hierárquica
Natureza Especial	Natureza Especial (NES) CCE 1.18; MEST e; VPR	Nível 18	Titular de Secretaria-Executiva, Secretaria Especial, Subchefia ou outro Cargo de Natureza Especial + Ministro de Estado e Vice-Presidente
	DAS-6 e FCPE - 6; CCE 1.17, CCE 2.17; CCD I; FCE 1.17 e FCE 2.17	Nível 17	Titular de Entidades Autárquicas e Fundacionais, Secretaria ou unidade semelhante

DAS - 5 e FCPE - 5	<p>DAS-5 e FCPE - 5</p> <p>CCE 1.16, CCE 2.16, CCE 3.16, CCE 1.15, CCE 2.15, CCE 3.15;</p> <p>CA I, CA II;</p> <p>CD 1;</p> <p>CCD II;</p> <p>CGE I, CGE II;</p> <p>FCE 1.16, FCE 2.16 e FCE 3.16, FCE 1.15, FCE 2.15 e FCE 3.15</p>	Nível 15 e 16	Titular de Diretoria, Departamento, Subsecretaria ou unidade semelhante
DAS - 4 e FCPE - 4	<p>DAS-4 e FCPE - 4;</p> <p>CCE 1.14, CCE 2.14, CCE 3.14, CCE 1.13, CCE 2.13, CCE 3.13;</p> <p>CD 2;</p> <p>CGE III;</p> <p>FCE 1.14, FCE 2.14, FCE 3.14 e FCPE - 4, FCE 1.13, FCE 2.13, FCE 3.13 e FCE 4.13.</p>	Nível 13 e 14	Titular de Coordenação-Geral ou unidade semelhante
DAS - 3 e FCPE - 3	<p>DAS-3 e FCPE - 3;</p> <p>CCE 1.12, CCE 2.12, CCE 3.12, CCE 1.11, CCE 2.11, CCE 3.11, CCE 1.10, CCE 2.10, CCE 3.10;</p> <p>CD 3, CD 4;</p> <p>CGE IV;</p> <p>FCE 1.12, FCE 2.12, FCE 3.12, FCE 1.12, FCE 1.11, FCE 2.11, FCE 3.11, FCE 1.11, FCE 1.10, FCE 2.10, FCE 3.10 e FCE 4.10.</p>	Nível 10, 11 e 12	Titular de Coordenação ou unidade semelhante
DAS - 2 e FCPE - 2	<p>DAS-2 e FCPE - 2;</p> <p>CA III;</p> <p>CCE 1.09, CCE 2.09, CCE 3.09, CCE 1.08, CCE 2.08, CCE 3.08, CCE 1.07, CCE 2.07, CCE 3.07;</p> <p>FCE 1.09, FCE 2.09, FCE 3.09, FCE 4.09, FCE 1.08, FCE 2.08, FCE 3.08, FCE 4.08, FCE 1.07, FCE 2.07, FCE 3.07 e FCE 4.07</p>	Nível 7, 8 e 9	Titular Divisão ou unidade semelhante
DAS - 1 e FCPE - 1	<p>DAS-1 e FCPE - 1;</p> <p>CCE 1.06, CCE 2.06, CCE 3.06, CCE 1.05, CCE 2.05, CCE 3.05;</p> <p>CCT V, CCT IV;</p> <p>FCE 1.06, FCE 2.06, FCE 3.06, FCE 4.06, FCE 1.05, FCE 2.05, FCE 3.05 e FCE 4.05,</p>	Nível 5 e 6	Titular de Serviço ou unidade semelhante

(Fonte: Elaborado pela autora)

Algumas variáveis foram criadas - a partir das variáveis disponíveis - e utilizadas nos três painéis:

- a) **Gênero:** Variável binária de Gênero, sendo Masculino = 0 | Feminino = 1;
- b) **Raça:** Variável binária¹² de Raça, sendo Branca e Amarela = 0 | Preta, Parda e Indígena = 1.
- c) **Raça_Gênero:** Variável categórica considerando a interseccionalidade Raça e Gênero, sendo Homens Brancos e Amarelos = 0 | Mulheres Brancas e Amarelas = 1 | Homens Negros (pretos e pardos) e Indígenas = 2 | Mulheres Negras (pretas e pardas) e Indígenas = 3 | Raça *não informada*¹³ = 4.
- d) **Escolaridade:** Variável categórica considerando a escolaridade, sendo Alfabetizado sem cursos regulares = 0 | Até Fundamental = 1 | Ensino Médio = 2 | Superior = 3 | Pós-graduação = 4 | Mestrado = 5 | Doutorado = 6 | Sem informação = 7.
- e) **Tipo_Vínculo:** Variável binária de Tipo de Vínculo, sendo Servidores de Carreira¹⁴ = 0 | Comissionados Puro¹⁵ = 1.
- f) **Área_Governo:** Variável categórica, considerando a divisão temática proposta pelo Dicionário de Dados (ENAP, 2023), sendo Economia e Meio Ambiente = 0 | Infraestrutura = 1 | Estado = 3 | Social = 4.
- g) **Órgão_Superior:** Variável categórica nominal, considerando uma listagem de números padronizados - um ou dois dígitos - que representa cada um dos órgãos superiores da Administração Direta do Executivo Federal.
- h) **Estado_Civil:** Variável categórica considerando o estado civil, sendo Solteiro = 0 | Casado = 1 | Separado Judicialmente, Divorciado ou Viúvo = 2 | Não informado = 3.
- i) **Nível_Inicial:** Variável categórica nominal, que considera o nível do cargo em que o profissional iniciou na Administração Pública, podendo ser “Carreira por Concurso” ou um nível entre DAS-1 e DAS-6 (Tabela 1).

¹² Raça não informada foi classificada como 2, porém excluída da apresentação dos resultados.

¹³ Grupo de Gênero informado e Raça não informado foram excluídos da apresentação dos resultados.

¹⁴ Servidores de Carreira são aqueles que ingressaram por concurso público ou que adquiriram estabilidade no serviço público anterior à Constituição Federal de 1988.

¹⁵ Comissionados Puro são aqueles que entraram em cargos de livre nomeação e exoneração.

- j) **Ano de Promoção:** Variável numérica discreta que considera o ano de promoção da pessoa a um cargo de liderança, podendo assumir valores entre 2000 e 2023.
- k) **Status:** Variável Binária que determina quais pessoas chegaram aos cargos do alto escalão, sendo Não chegaram ao alto escalão = 0 | Chegaram aos cargos do alto escalão = 1.

O **Painel 1 – Ingresso e Crescimento** tem como objetivo avaliar a probabilidade de ingresso e o tempo necessário para alcançar cargos do alto escalão, aqui classificados como Direção e Assessoramento Superiores Nível 6 (DAS-6) e Natureza Especial (NES).

A base de dados utilizada contém **594.479 observações**, sendo que cada observação corresponde a um profissional. O tempo considerado refere-se ao intervalo entre a data de ingresso na Administração Pública e a promoção a um cargo de alto escalão ou, para aqueles que não chegaram a esses cargos, a última aparição na **Base de Pessoal (SIAPE)**. Para a aplicação da estratégia empírica, foram criadas as seguintes variáveis adicionais:

- a) **Prazo:** Dias corridos entre a data de ingresso no Executivo Federal e data de ingresso no Cargo ou Função de Alto Escalão ou a data da última aparição da pessoa na Base de Pessoal (SIAPE).
- b) **Meses:** Meses entre a data de ingresso no Executivo Federal e data de ingresso no Cargo ou Função de Alto Escalão, visando facilitar a análise em meses.

A **Tabela 2** apresenta um conjunto de características analisadas ao longo da pesquisa, utilizadas como variáveis independentes e/ou de controle, referentes ao **Painel 1**. Os resultados indicam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em todas as variáveis. Destaca-se, por exemplo, o estado civil: entre as mulheres, o maior grupo é composto por solteiras, enquanto entre os homens, a maioria é casada.

Outro ponto relevante é a área de atuação no governo. Entre as mulheres, a

maior concentração está na área social, enquanto nos demais grupos as mulheres estão sub-representadas em relação aos homens.

Já a **Tabela 3** apresenta as mesmas características sociodemográficas da tabela 2, porém dessa vez considerando apenas o recorte das pessoas que chegaram a um cargo de alto escalão (níveis DAS-6 ou NES), correspondendo a um recorte de 1377 observações.

Tabela 2 - Características sociodemográficas dos homens e mulheres profissionais públicos, referente ao o Painel 1 - Ingresso e Crescimento.

	Homens	Mulheres	Mulheres - Homens
Indivíduos			
Percentual (%)	53,11%	46,89%	6,22%
Raça			
Branca e Amarela	56,21%	60,62%	4,41%***
Negra (preta e parda) e Indígena	34,47%	30,90%	-3,57%***
Não informado	9,32%	8,48%	-0,84%***
Escolaridade			
Alfabetizado (0)	0,74%	0,34%	-0,39%***
Até fundamental (1)	12,51%	7,88%	-4,64%***
Ensino Médio (2)	24,31%	25,71%	1,4%***
Ensino Superior (3)	59,19%	63,02%	3,83%***
Pós-Graduação (4)	1,04%	1,15%	0,11%***
Mestrado (5)	1,15%	1,10%	-0,05%***
Doutorado (6)	1,04%	0,79%	-0,25%***
Não informado (7)	0,02%	0,01%	-0,004%*
Estado Civil			
Solteiro	23,35%	40,21%	16,86%***
Casado	53,24%	31,23%	-22,02%***
Separado, Divorciado ou Viúvo	9,58%	17,84%	8,26%***
Não Informado	13,83%	10,72%	-3,1%***
Tipo de vínculo			
Servidor de Carreira	96,03%	95,85%	-0,178%***
Comissionado Puro	3,97%	4,15%	0,18%***

	Homens	Mulheres	Mulheres - Homens
Indivíduos			
Percentual (%)	53,11%	46,89%	6,22%
Raça			
Branca e Amarela	56,21%	60,62%	4,41%***
Negra (preta e parda) e Indígena	34,47%	30,90%	-3,57%***
Não informado	9,32%	8,48%	-0,84%***
Escolaridade			
Alfabetizado (0)	0,74%	0,34%	-0,39%***
Até fundamental (1)	12,51%	7,88%	-4,64%***
Ensino Médio (2)	24,31%	25,71%	1,4%***
Área do Governo			
Economia e Meio Ambiente	14,26%	8,96%	-5,3%***
Infraestrutura	4,46%	3,51%	-0,95%***
Estado	35,60%	20,63%	-14,97%***
Social	45,68%	66,90%	21,22%***

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 3 - Características sociodemográficas, referente ao o Painel 1 - Ingresso e Crescimento, no recorte do alto escalão:

	Homens	Mulheres	Mulheres - Homens
Indivíduos			
%	79,23%	20,77%	58,46%
Raça			
Branca e Amarela	74,24%	74,48%	0,23%
Negra (preta e parda) e Indígena	14,76%	17,83%	3,08%
Não informado	11,00%	7,69%	-3,31%
Escolaridade			
Alfabetizado (0)	0,00%	0,00%	0,00%
Até fundamental (1)	0,18%	0,35%	0,17%
Ensino Médio (2)	5,59%	2,80%	-2,79%
Ensino Superior (3)	84,33%	86,01%	1,69%
Pós-Graduação (4)	0,09%	0,00%	-0,09%

	Homens	Mulheres	Mulheres - Homens
Mestrado (5)	4,95%	6,64%	1,69%
Doutorado (6)	4,77%	4,20%	-0,57%
Não informado (7)	0,09%	0,00%	-0,09%
Estado Civil			
Solteiro	10,27%	24,13%	13,86%**
Casado	49,68%	33,92%	-15,76%***
Separado, Divorciado e Viúvos	7,33%	15,73%	8,40%
Não Informado	32,72%	26,22%	-6,49%***
Tipo de vínculo			
Servidor de Carreira	40,60%	38,81%	-1,79%***
Comissionado Puro	59,40%	61,19%	1,79%
Área do Governo			
Economia e Meio Ambiente	19,89%	13,99%	-5,90%***
Infraestrutura	16,68%	11,89%	-4,79%
Estado	39,05%	45,45%	6,40%**
Social	24,38%	28,67%	4,29%**

Fonte: Elaborado pela autora

O **Painel 2 – Permanência** avalia a **probabilidade de saída** dos cargos de alto escalão (DAS-6 e NES). No entanto, não é possível distinguir se a saída foi motivada por decisão do próprio profissional ou da Administração Pública. Além disso, algumas pessoas deixam esses cargos, mas permanecem no Executivo Federal.

A base de dados conta com **1.310 observações**, sendo que a unidade de observação corresponde a um profissional público e seu tempo de permanência em um cargo de alto escalão, dentro do período analisado na pesquisa. **Vinte (20) observações foram excluídas** da amostra por apresentarem **datas de nomeação e exoneração idênticas**.

Para a análise, foram criadas as seguintes variáveis adicionais:

- a) **Prazo:** Dias corridos entre a data de ingresso no Cargo ou Função de Alto Escalão e data de saída do cargo.
- b) **Meses:** Meses entre a data de ingresso no Executivo Federal e data de ingresso no Cargo ou Função de Alto Escalão, visando facilitar a análise em

meses.

A **Tabela 4** apresenta a estatística descritiva entre os grupos de homens e mulheres que chegaram aos cargos do Alto Escalão e após algum tempo saíram do cargo¹⁶. Para além das variáveis que apresentaram significância estatística na Tabela 3, nesta tabela a diferença entre homens brancos e amarelos, e mulheres brancas e amarelas (variável Raça), também é estatisticamente significativa.

Tabela 4 - Características sociodemográficas dos homens e mulheres profissionais públicos, referente ao Painel 2 - Permanência.

	Homens	Mulheres	Mulheres - Homens
Indivíduos			
%	82,22%	17,78%	64,44%
Raça			
Branca e Amarela	78,75%	80,68%	1,93%***
Negra (preta e parda) e Indígena	14,50%	14,20%	-0,29%
Não informado	6,76%	5,11%	-1,64%
Escolaridade			
Até fundamental (1)	1,11%	0,49%	-0,62%
Ensino Médio (2)	3,56%	4,85%	1,29%
Ensino Superior (3)	86,86%	87,38%	0,52%
Pós-Graduação (4)	0,25%	0,49%	0,24%
Mestrado (5)	4,42%	3,88%	-0,54%
Doutorado (6)	3,81%	2,91%	-0,90%
Estado Civil			
Solteiro	7,86%	18,18%	10,32%***
Casado	38,33%	23,30%	-15,03%***
Separado, Divorciado e Viúvos	5,77%	10,23%	4,45%
Não Informado	48,03%	48,30%	0,26%***
Tipo de vínculo			
Servidor de Carreira	63,14%	62,50%	-0,64%***
Comissionado Puro	36,86%	37,50%	0,64%

¹⁶ Podendo ou não ter permanecido no Executivo Federal, em caso de permanência, em cargo inferior e nos casos de servidores de carreira, retornando ao seu cargo de origem.

Área do Governo				
Economia e Meio Ambiente	15,85%	10,23%	-5,62%***	
Infraestrutura	9,58%	6,25%	-3,33%	
Estado	53,07%	64,77%	11,70%**	
Social	21,50%	18,75%	-2,75%	

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o **Painel 3 – Influência dos Cargos de Alto Escalão** tem como objetivo analisar a influência do gênero e da raça das pessoas no alto escalão sobre o gênero e a raça das demais pessoas em posições de liderança (DAS e FCPE).

Para isso, o painel foi elaborado com base na estrutura do Painel 1 – Ingresso e Crescimento, com o acréscimo das informações sobre o gênero do(a) Presidente da República e o gênero dos(as) Ministros(as) de Estado no período de **2000 a 2023** (Gitirana and Kreuz, 2020; Brasil, 2023). Esse acréscimo possibilitou incluir as informações de gênero nas respectivas linhas da base de dados, associando-as ao mesmo ano de atuação da autoridade e de promoção do profissional correspondente.

Nos casos de **alternância de poder** dentro de um mesmo ano, tanto na Presidência da República quanto nos ministérios, considerou-se o gênero da pessoa que permaneceu no cargo pelo maior número de meses no ano.

Para aprimorar as análises, foram criadas as seguintes variáveis:

- a) **Nível_Cargo:** Variável binária utilizada para identificar as pessoas que chegaram aos cargos de liderança de médio escalão (DAS-1 ao DAS-5), sendo Não chegaram aos cargos de médio escalão = 0 | Chegaram aos cargos de médio escalão = 1.
- b) **Gênero_Presidente:** Variável binária de Gênero do(a) Presidente ocupante da cadeira no ano da promoção da liderança, sendo Masculino = 0 | Feminino = 1
- c) **Gênero_Ministros:** Variável binária de Gênero do(a) Ministra de Estado ocupante da cadeira do órgão superior (Ministério) no ano da promoção da liderança, sendo Masculino = 0 | Feminino = 1
- d) **%Mulheres_AltoEscalão_Ano:** Variável numérica contínua, que calcula o

percentual de mulheres nos cargos de alto escalão (DAS-6 e NES) dentro do órgão superior e ano de promoção da liderança, podendo assumir valores entre 0 e 100.

- e) **%PessoasNegras_Altoescalão_Ano**: Variável numérica contínua, que calcula o percentual de pessoas negras nos cargos de alto escalão (DAS-6 e NES) dentro do órgão superior e ano de promoção da liderança, podendo assumir valores entre 0 e 100.

4. Estratégia empírica

Nesta pesquisa foram empregadas **três estratégias centrais**, cada uma delas contendo algumas etapas distintas. A **primeira e a segunda estratégias** baseiam-se em **Modelos de Sobrevivência**, sendo uma abordagem relevante para estimar taxas de riscos, isto é probabilidade condicional de um evento ocorrer. No contexto desta pesquisa, os eventos analisados são a **probabilidade de promoção** e a **probabilidade de saída do cargo** (tempo de permanência).

Essa abordagem permite lidar com distribuições de tempo não normais e, possivelmente, bimodais, além de considerar a censura de parte dos dados. No caso desta pesquisa, a censura ocorre quando um profissional nunca é promovido a um cargo de alto escalão ou no caso da análise de tempo de permanência, quando a pessoa permanece ocupante do cargo, impossibilitando a observação do evento de saída (Elsaid and Ursel, 2018).

Além de estimar a probabilidade de ocorrência de um evento, os Modelos de Sobrevivência também permitem analisar o tempo até a sua ocorrência. Essa abordagem possibilitou avaliar tanto o tempo de crescimento até os cargos de alto escalão quanto o tempo de permanência nesses cargos (Elsaid and Ursel, 2018).

A **primeira estratégia** objetiva avaliar a probabilidade de ingresso em cargos e funções do alto escalão (DAS-6 e NES) e o tempo necessário para alcançar esses cargos, identificando diferenças estatisticamente significativas nos recortes de gênero e raça. Para tanto, utilizou-se como base o **Painel 1 - Ingresso e Crescimento**.

A **segunda estratégia** tem como objetivo analisar o tempo de permanência nos cargos e funções do escalão, utilizando como base o **Painel 2 - Permanência**. Assim, busca-se identificar **diferenças estatisticamente significativas** nos mesmos recortes de gênero e raça considerados na estratégia anterior.

Nesta estratégia, não se concentrou na avaliação da probabilidade de saída do cargo, pois os dados disponíveis não permitem distinguir as motivações da saída – se ocorreu a pedido do profissional ou por decisão da Administração Pública. Essa

limitação impede uma conexão direta com as teorias abordadas ao longo do trabalho.

Desse modo, a análise se concentra na variabilidade do tempo de permanência nos cargos com base no gênero e raça, explorando as conexões dessa variabilidade com as diversas teorias abordadas: Incongruência de Papéis, Dupla Jornada, Glass Cliff, divergências nas avaliações de desempenho e Teorias Implícitas de Lideranças, entre outras (Eagly e Karau, 2002; Rosette *et al.* 2008; Goldin, 2014; Elsaid and Ursel, 2018; Ma *et al.*, 2022; Rosette and Koval, 2022).

Por fim, a **terceira estratégia** avalia a influência do gênero e raça dos cargos do alto escalão, sobre a probabilidade de promoção dos demais cargos de lideranças, à depender de seu gênero ou raça. Para isso, utilizou-se como base o **Painel 3 – Influência dos Cargos de Alto Escalão**, aplicando-se um **Modelo de Regressão Logística (logit)**. Essa abordagem é amplamente utilizada para avaliar correlações quando a **variável dependente é binária** – como ocorre nesta pesquisa, onde as variáveis de interesse representam em parte da análise gênero e na outra parte raça, do profissional público(a) promovido(a) a um cargo de liderança (Gênero: Homem = 0 | Mulher = 1 e Raça: Branca e Amarela = 0 | Negra e Indígena = 1, vide detalhes na Seção 3.2).

No decorrer das três estratégias, foram utilizadas **co-variáveis** para **controlar efeitos potenciais sobre as variáveis explicativas**, melhorando a precisão das estimativas. A **Tabela 5** apresenta essas variáveis, sua explicação e as estratégias em que foram aplicadas.

Tabela 5 - Explicação das co-variáveis utilizadas na pesquisa:

Co-variável	Explicação	Aplicado em:
Raça	Variável binária utilizada para controlar os efeitos de raça sobre as comparações de gênero, considerando a interseccionalidade entre esses fatores (Carneiro, 2003).	Estratégia 1, 2 e 3
Escolaridade	Variável categórica utilizada para controlar os efeitos da escolaridade, uma vez que há associação entre escolaridade e renda, impactando o acesso a cargos de maior hierarquia (Martins e Pereira, 2003).	Estratégia 1, 2 e 3
Tipo de Vínculo	Variável binária que diferencia servidores de carreira e ocupantes de cargos comissionados puros, controlando possíveis efeitos de legislações específicas, como políticas de cotas para concursos públicos.	Estratégia 1, 2 e 3
Órgão Superior	Variável categórica nominal que indica o órgão superior do profissional (ex.:	Estratégia 1, 2

	Ministério), controlando possíveis efeitos institucionais sobre gênero e raça.	e 3
Área do Governo	Variável categórica que controla os efeitos das macroáreas do Governo Federal, considerando a presença de estereótipos de gênero em determinados setores (Eagly e Karau, 2002).	Estratégia 1, 2 e 3
Estado Civil	Variável categórica utilizada para controlar os efeitos do estado civil, considerando sua relação com a dupla jornada de trabalho e impacto na promoção e permanência das mulheres (Goldin, 2014).	Estratégia 1, 2 e 3
Cargo Inicial	Variável categórica que controla os efeitos do nível hierárquico inicial sobre a probabilidade de promoção e tempo de crescimento.	Estratégia 1
Ano de Promoção	Variável numérica discreta que controla efeitos de ações e políticas governamentais específicas do ano sobre probabilidade de promoção.	Estratégia 1 e 3
Status	Variável binária utilizada para identificar quem chegou aos cargos do alto escalão (DAS-6 e NES)	Estratégia 1 e 3
Ano da Saída do Cargo	Variável numérica discreta que controla efeitos de ações e políticas governamentais específicas do ano sobre saída de um cargo.	Estratégia 2
Nível_Cargo	Variável binária utilizada para identificar as pessoas que chegaram aos demais cargos de liderança (DAS-1 ao DAS-5)	Estratégia 3
Gênero Presidente	Variável binária que controla a influência do gênero do(a) Presidente da República sobre a promoção de profissionais segmentados por gênero e raça.	Estratégia 3
Gênero Ministros	Variável binária que controla a influência do gênero dos(as) Ministros(as) de Estado sobre a promoção de profissionais segmentados por gênero e raça.	Estratégia 3

Fonte: Elaborado pela autora

Para apresentação dos resultados das variáveis categóricas na tabelas de estimações, foi aplicado um **Teste de Wald** ao final de cada estimativa, visando compreender se o conjunto dos coeficientes que compõe a variável é diferente de zero, ou seja, se a variável em seu conjunto é estatisticamente significativa. A função do teste aplicada ao final de cada modelo onde as variáveis categóricas foram utilizadas, foi:

$$W = \left(\frac{\hat{\beta}}{SE(\hat{\beta})} \right)^2 \quad (1)$$

4.1. Estratégia 1: Probabilidade de Promoção e Tempo de Crescimento

A primeira estratégia se baseou em um Modelo de Sobrevivência, sendo o escolhido o **Modelo de Riscos Proporcionais de Cox (ou Modelo de Cox)** para estimar a relação entre o risco até o evento – aqui definido como a **probabilidade de promoção ao longo do tempo** (variável dependente) – e as variáveis independentes **Gênero** e a de interseccionalidade **Gênero_Raça**. O primeiro passo

consistiu em definir o status que indica a ocorrência ou não do evento, conforme descrito a seguir:

$$T_i = \text{TEMPO EM MESES ATÉ A PROMOÇÃO}_i$$

$$\delta = \begin{cases} 1, & \text{se o evento ocorre} \\ 0, & \text{se o evento não ocorre} \end{cases} \quad (2)$$

T_i representa o **tempo (em meses) até a promoção** para cada indivíduo na amostra. A variável δ indica **se o evento de promoção foi observado** (1, se o indivíduo foi promovido durante o período analisado e 0, caso contrário).

A especificação da função de risco para estimar a relação do risco de promoção e as variáveis explicativas é representada pelas equações abaixo. A primeira estima a relação com a variável explicativa Gênero e a segunda com variável explicativa de interseccionalidade Gênero_Raça:

$$h(t|X_i) = h_0(t) \exp(\beta_1 \cdot \text{gênero} + \beta_2 \cdot \text{raça} + \beta_3 \cdot \text{escolaridade} + \beta_4 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_5 \cdot \text{orgao_superior} + \beta_6 \cdot \text{area_governo} + \beta_7 \cdot \text{estado_civil} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção}) \quad (3)$$

$$h(t|X_i) = h_0(t) \exp(\beta_1 \cdot \text{gênero_raça} + \beta_2 \cdot \text{escolaridade} + \beta_3 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_4 \cdot \text{orgao_superior} + \beta_5 \cdot \text{area_governo} + \beta_6 \cdot \text{estado_civil} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção}) \quad (4)$$

Onde $h(t|X_i)$ representa a variável dependente y , isto é, a taxa de risco de promoção condicional às variáveis explicativas, $h_0(t)$ é a função de risco basal de promoção para o indivíduo padrão ao longo do tempo. Na equação 2 foi considerado a variável independente binária, **Gênero (homens = 0 e mulheres = 1)**, sendo Homens o indivíduo padrão. Já a segunda equação considerou a variável independente categórica **Gênero_Raça (Homens Brancos e Amarelos = 0 | Mulheres Brancas e Amarelas = 1 | Homens Negros (pretos e pardos) e Indígenas = 2 | Mulheres Negras (pretas e pardas) e Indígenas = 3)** com indivíduo padrão sendo Homens Brancos e Amarelos.

Os coeficientes B_i representam a magnitude do impacto das variáveis explicativas sobre a **razão de risco de promoção (hazard ratios)**. O Hazard Ratio (Haz. ratio) mensura o efeito dessas variáveis e das co-variáveis (X_i) sobre a probabilidade de promoção. Especificamente:

- a. Um Haz. ratio > 1 indica um aumento na probabilidade de promoção em comparação ao grupo de referência (homens);
- b. Um Haz. ratio $= 1$ sugere que não há diferença entre os grupos;
- c. Um Haz. ratio < 1 sinaliza uma menor probabilidade de promoção em relação ao grupo de referência.

Por fim, as equações 1 e 2 foram estimadas separadamente para dois subgrupos da amostra, somente **Servidores de Carreira** (variável **Tipo_Vínculo = 0**) e **Comissionados Puro** (variável **Tipo_Vínculo = 1**), comparando os resultados para todos os profissionais públicos em conjunto e segregado para cada tipo de vínculo, possibilitando dimensionar o impacto do tipo de vínculo e sua conexão com as teorias.

A segunda etapa da primeira estratégia avaliou o tempo de crescimento até o cargo do alto escalão, considerando o período entre o ingresso do indivíduo no setor público e a promoção. Para isso, foi utilizada a estrutura básica de uma **Análise de Sobrevivência**, visando avaliar como as curvas de sobrevivência se comportam ao longo do tempo, para a variável binária **Gênero** e para variável categórica **Gênero_Raça**, através dos Quantis de Sobrevivência¹⁷.

Novamente foi definido o status que indica a ocorrência ou não do evento, porém dessa vez restringindo a amostra somente para os indivíduos que efetivamente atingiram esses cargos, resultando em **1.377 observações**. Na sequência, para análise dos quantis de sobrevivência, são definidas a **mediana de sobrevivência**, a **função de risco por unidade de tempo** e :

¹⁷ Quantis de Sobrevivência representam pontos no tempo em um determinados percentuais da amostra experimentaram o evento, representados pelo marco temporal limite em que 25%, 50% (mediana) e 75% chegaram ao evento.

$T_i = \text{TEMPO EM MESES ATÉ A PROMOÇÃO}_i$

$$\delta = \begin{cases} 1, & \text{se o evento ocorre} \\ 0, & \text{se o evento não ocorre} \end{cases} \quad (5)$$

$$S(t_{\text{mediana}}) = 0.5 \quad (6)$$

$$h(t_i) = \limite_{\Delta t \rightarrow 0} \left(\frac{P(t \leq T < t + \Delta t | T \geq t)}{\Delta t} \right) \quad (7)$$

A mediana de sobrevivência é o tempo (t_{mediana}) em que a função de sobrevivência $S(t)$ atinge o valor de 0,5, ou seja, quando 50% dos indivíduos ainda não passaram pelo evento e 50% já passaram. Importante ressaltar que na Análise dos Quantis de Sobrevivência, não é possível incluir as co-variáveis (controles) diretamente, apresentando apenas a relação entre a variável dependente (y), tempo de crescimento e a variável independente (X_1) Gênero ou Gênero_Raça. No entanto, para ajustar os quantis considerando co-variáveis, foi empregado na sequência uma **Análise de Regressão Quantílica**.

A função de risco por unidade de tempo $h(t_i)$ apresenta a taxa imediata de ocorrência de um evento (nesse caso promoção) dentro de uma unidade de tempo (t), dado que o indivíduo ainda não passou pelo evento até aquele momento. Essa função permite avaliar se a taxa de promoção aumenta, diminui ou permanece estável ao longo do tempo, sendo utilizada nesta pesquisa para modelar a curva de crescimento.

Também, aplica-se um cálculo de estatística descritiva (stsum), para as variáveis **Gênero** e **Gênero_Raça**, separadamente, avaliando o tempo médio e quantis de sobrevivência até a promoção para cada um dos grupos dessas variáveis. Esse procedimento permite comparar as diferenças no tempo de promoção entre os diferentes perfis analisados.

Na sequência, foi realizada uma Análise de Regressão Quantílica, com intuito de estimar os efeitos das variáveis independentes (X_1), Gênero e Gênero_Raça, sobre a variável dependente (y), Tempo de Crescimento, com a inclusão de um

conjunto de co-variáveis (vide Tabela 5), para cada um dos quantis (25%, 50%, 75%). Destaca-se a inclusão da co-variável **Cargo_Inicial**, que permite distinguir indivíduos que ingressaram diretamente em um cargo de alto escalão, diferenciando-os daqueles que passaram por um processo de promoção.

Por fim, uma segunda análise para testar a correlação entre Tempo de Crescimento (y) e as variáveis Gênero e Gênero_Raça (χ_1) foi realizada, uma Regressão Linear Múltipla. Esse modelo quantifica os efeitos de Gênero e das demais co-variáveis (χ_i) sobre o Tempo de Crescimento, além de considerar o termo de erro (ϵ) para capturar variações não explicadas pelo modelo.

$$Q_{0.25/5.5/0.75}(\text{tempo de crescimento}) = \alpha + \beta_1 \cdot \text{gênero} + \beta_2 \cdot \text{raça} + \beta_3 \cdot \text{escolaridade} + \beta_4 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_5 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_6 \cdot \text{área_governo} + \beta_7 \cdot \text{estado_civil} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção} \quad (8)$$

$$\text{Tempo de Crescimento} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{gênero} + \beta_2 \cdot \text{raça} + \beta_3 \cdot \text{escolaridade} + \beta_4 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_5 \cdot \text{orgao_superior} + \beta_6 \cdot \text{area_governo_num} + \beta_7 \cdot \text{estado_civil_num} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção} + \epsilon \quad (9)$$

$$Q_{0.25/0.5/0.75}(\text{tempo de crescimento}) = \alpha + \beta_1 \cdot \text{gênero_raça} + \beta_2 \cdot \text{escolaridade} + \beta_3 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_4 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_5 \cdot \text{área_governo} + \beta_6 \cdot \text{estado_civil} + \beta_7 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_8 \cdot \text{ano_promoção} \quad (10)$$

$$\text{Tempo de Crescimento} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{gênero_raça} + \beta_2 \cdot \text{escolaridade} + \beta_3 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_4 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_5 \cdot \text{area_governo_num} + \beta_6 \cdot \text{estado_civil_num} + \beta_7 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_8 \cdot \text{ano_promoção} + \epsilon \quad (11)$$

As equações, $Q_{0.25}$, $Q_{0.5}$ e $Q_{0.75}$ representam os quantis da variável *Tempo de Crescimento*, onde cada quantil indica o tempo em que uma determinada porcentagem de indivíduos atingiu a promoção para cargos de alto escalão, condicionado a data de promoção. O termo α indica o intercepto do modelo de quantil, uma estimativa base para cada quantil na ausência das variáveis explicativas. Por fim, β_1 indica a variável explicativa principal (Gênero ou Gênero_Raça), enquanto β_i representa os coeficientes das co-variáveis utilizadas como controles no modelo.

A segunda etapa também foi replicada para cada tipo de vínculo (Servidores de Carreira e Comissionados Puro), com base em Gênero e Gênero_Raça separadamente.

4.2. Estratégia 2: Tempo de Permanência

A **segunda estratégia** replicou a **segunda etapa da primeira estratégia (tempo de crescimento)**, dessa vez considerando o Tempo de Permanência em um cargo de alto escalão (DAS-6 e NES) como variável dependente (y) e sua interação com as variáveis Gênero e Gênero_Raça (x_1). Essa abordagem foi aplicada a um conjunto de **1.310 observações**, considerando apenas profissionais que ingressaram e saíram dos cargos do alto escalão no período de **2000 a 2023**.

Seguindo a mesma metodologia da **Análise de Sobrevivência** e da **Análise de Regressão Quantílica**, foram adotados os seguintes passos:

- a. Definição do status que indica a ocorrência ou não do evento (data e saída do cargo de alto escalão¹⁸);
- b. Cálculo da mediana de sobrevivência;
- c. Definição da função de risco por unidade de tempo;
- d. Estatística descritiva (stasum);
- e. Análise de Regressão Quantílica; e
- f. Regressão Linear Múltipla.

A estratégia foi aplicada para as variáveis explicativas centrais Gênero e Gênero_Raça separadamente e também, reaplicadas para cada tipo de vínculo (Servidores de Carreira e Comissionados Puro).

$$T_i = \text{TEMPO EM MESES ATÉ DESLIGAMENTO}_i$$

$$\delta = \begin{cases} 1, & \text{se o evento ocorre} \\ 0, & \text{se o evento não ocorre} \end{cases} \quad (12)$$

¹⁸ O desligamento de um cargo ou função do alto escalão, não representa necessariamente o desligamento com o Executivo Federal, a pessoa pode retornar ao seu cargo de carreira (no caso de servidores efetivos) e/ou ocupar outro cargo ou função de escalão menor.

$$S(t_{mediana}) = 0.5 \quad (13)$$

$$h(t_t) = \limite_{\Delta t \rightarrow 0} \left(\frac{P(t \leq T < t + \Delta t | T \geq t)}{\Delta t} \right) \quad (14)$$

$$Q_{0.25/0.5/0.75}(\text{tempo de permanência}) = \alpha + \beta_1 \cdot \text{gênero} + \beta_2 \cdot \text{raça} + \beta_3 \cdot \text{escolaridade} + \beta_4 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_5 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_6 \cdot \text{área_governo} + \beta_7 \cdot \text{estado_civil} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção} \quad (15)$$

$$\text{Tempo de Permanência} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{gênero} + \beta_2 \cdot \text{raça} + \beta_3 \cdot \text{escolaridade} + \beta_4 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_5 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_6 \cdot \text{área_governo} + \beta_7 \cdot \text{estado_civil} + \beta_8 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_9 \cdot \text{ano_promoção} + \epsilon \quad (16)$$

$$Q_{0.25/0.5/0.75}(\text{tempo de permanência}) = \alpha + \beta_1 \cdot \text{gênero_raça} + \beta_2 \cdot \text{escolaridade} + \beta_3 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_4 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_5 \cdot \text{área_governo} + \beta_6 \cdot \text{estado_civil} + \beta_7 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_8 \cdot \text{ano_promoção} \quad (17)$$

$$\text{Tempo de Permanência} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{gênero_raça} + \beta_2 \cdot \text{escolaridade} + \beta_3 \cdot \text{tipo_vínculo} + \beta_4 \cdot \text{órgão_superior} + \beta_5 \cdot \text{area_governo_num} + \beta_6 \cdot \text{estado_civi} + \beta_7 \cdot \text{cargo_inicial} + \beta_8 \cdot \text{ano_promoção} + \epsilon \quad (18)$$

4.3. Estratégia 3: Influência das Mulheres e Pessoas Negras nos cargos e Alto Escalão

A **terceira estratégia** se dividiu em três etapas de análise, onde a primeira etapa buscou analisar a **influência do gênero do(a) Ministro(a) de Estado (Gênero_Ministros)** sobre a promoção das mulheres que chegaram aos cargos do alto escalão (**DAS-6 e NES**). A segunda etapa analisou o **efeito da proporção de mulheres ocupantes em cargos do alto escalão por órgão superior (ministérios)**, sobre a promoção das mulheres que chegaram aos demais cargos de liderança e assessoramento (DAS-1 a DAS-5). Já a terceira etapa avaliou o **efeito da proporção de pessoas negras ocupantes em cargos do alto escalão**, sobre a

promoção das pessoas negras que chegaram aos demais cargos de liderança e assessoramento (DAS-1 a DAS-5).

Essa estratégia foi aplicada ao mesmo conjunto de dados da **etapa 1 da primeira estratégia**, considerando um total de **594.479 observações** dentro do período de **2000 a 2023**. Mais uma vez, os modelos foram estimados para a amostra todos os tipos de vínculo e, posteriormente, replicados para os dois subgrupos, Servidores de Carreira e Comissionados Puro.

As três etapas se baseiam na abordagem metodológica de Regressão Logística (Logit) e Regressão Probit, sendo esta última utilizada como teste de robustez. Nas duas abordagens, Logit e Probit, foram aplicados o mesmo conjunto de co-variáveis (vide Tabela 5). A Regressão Logística estima o impacto das variáveis independentes nas razões de chances (log-odds) da variável dependente, que, no contexto desta pesquisa, corresponde ao **gênero e raça dos profissionais públicos promovidos**. O modelo é adequado para situações em que a variável dependente assume uma estrutura **binária**, como ocorre nesta estratégia (**vide seção 3.2**).

Como o modelo logístico estima a razão de chances (odds ratio) de um evento ocorrer, em vez de prever diretamente a variável dependente, os coeficientes estimados no modelo não são diretamente interpretáveis como variações percentuais diretas. Dessa forma, para facilitar a interpretação, os coeficientes foram convertidos em razões de chances ($\exp(B_i)$), que indicam o quanto a probabilidade de promoção de mulheres e pessoas negras aumenta ou diminui para cada unidade de variação das variáveis explicativas. Por fim, a regressão foi estimada com erros padrão robustos, para garantir maior precisão nas estimativas e corrigir possíveis problemas de heterocedasticidade.

O modelo Probit segue a mesma estrutura matemática do Logit, porém se baseia na função de distribuição acumulada normal padrão, onde os coeficientes não têm uma interpretação direta como as razões chances do modelo Logit, mas indicam o **efeito marginal sobre a probabilidade de promoção**. O Probit também é um modelo adequado para ser utilizado no caso em que a variável dependente é binária e, em conjunto com Logit, os dois modelos tendem a ser **semelhantes em**

direção e significância, trazendo maior segurança estatística sobre as estimações. Assim, o modelo **Probit** foi utilizado como **teste de robustez**, confirmando que os sinais, magnitudes e significâncias estatísticas das variáveis foram **consistentes** com o modelo Logit.

A primeira etapa analisou a **Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado (Gênero_Ministros), por ministérios (Órgão_Superior)**, sobre a promoção das mulheres que chegaram aos cargos do alto escalão (**DAS-6 e NES**), por meio da variável (**Gênero**), restringindo a amostra somente para as pessoas que chegaram aos cargos do alto escalão (**Status = 1**):

$$P(\text{Gênero} = 1|X) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \text{genero_ministro} + Bi.X_i}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \text{genero_ministro} + Bi.X_i}} \quad (19)$$

A segunda etapa avaliou o **efeito da proporção de mulheres nos cargos do alto escalão, por ministérios (Órgão_Superior)**, sobre a promoção das mulheres que chegaram aos cargos demais cargos de liderança, por meio da variável (**Gênero**), restringindo a amostra somente para as pessoas que chegaram aos cargos DAS-1 ao DAS-5 (**Nível_Cargo = 1**):

$$P(\text{Gênero} = 1|X) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \%Mulheres_AltoEscalão_Ano + Bi.X_i}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \%Mulheres_AltoEscalão_Ano + Bi.X_i}} \quad (20)$$

A terceira etapa avaliou o **efeito da proporção de pessoas negras nos cargos do alto escalão, por ministérios (Órgão_Superior)**, sobre a promoção de pessoas negras que chegaram aos cargos demais cargos de liderança, por meio da variável (**Raça**), restringindo a amostra somente para as pessoas que chegaram aos cargos DAS-1 ao DAS-5 (**Nível_Cargo = 1**):

$$P(\text{Gênero} = 1|X) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \%PessoasNegras_Altoescalão_Ano + Bi.X_i}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 \cdot \%PessoasNegras_Altoescalão_Ano + Bi.X_i}} \quad (21)$$

Na sequência, para as três etapas estimou-se o efeito marginal sobre a a promoção e por fim, aplicou-se também o teste de robustez por meio do Probit, mantendo as mesmas características da Regressão Logística:

$$Odds\ Ratio = exp(\beta_i) \quad (22)$$

$$P(Gênero = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 \cdot genero_ministro + B_i \cdot X_i) \quad (23)$$

$$P(Gênero = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 \cdot \%Mulheres_AltoEscalão_Ano + B_i \cdot X_i) \quad (24)$$

$$P(Gênero = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 \cdot \%PessoasNegras_Altoescalão_Ano + B_i \cdot X_i) \quad (25)$$

$P(Y = 1|X)$ representa a probabilidade condicional da promoção ocorrer, condicionada a um conjunto de variáveis explicativas X_i , sendo B_i o coeficiente estimado para cada variável. Para todas as análises o conjunto de co-variáveis X_i : foi: raça ou gênero (a depender da variável dependente da análise), escolaridade, tipo de vínculo, órgão superior, área do governo, estado civil, ano de promoção, gênero presidente e gênero do ministro (quando esta não é a variável independente). O termo Φ aplicado da regressão Probit, refere-se a função de distribuição acumulada da normal padrão $N(0, 1)$.

Não foi possível aplicar a mesma abordagem para avaliar a relação entre Raça ou Interseccionalidade do(a) Ministro(a) de Estado e da pessoa promovida, devido a inexistência da autodeclaração de raça das pessoas nos cargos de Ministro(a) de Estado na série temporal.

Não foi possível avaliar os efeitos diretos das características de gênero, raça e interseccionalidade sobre o gênero e raça das pessoas promovidas, devido a **limitações da base de dados**. A principal restrição decorre da **ausência de um código único** que permitisse a identificação exata da liderança de alto escalão associada a cada profissional promovido para os demais cargos de liderança.

A base de dados disponibiliza apenas o código do **órgão superior** (ministérios) e o **código da menor unidade onde o profissional público está lotado** (majoritariamente coordenadorias ou diretorias). No entanto, não fornece um código que represente a **área intermediária (Secretaria, Assessoria, Agência, Fundação, Conselho)**, onde estão lotadas as lideranças de alto escalão. Essa limitação impede a vinculação direta entre os indivíduos promovidos e seus respectivos líderes.

Por essa limitação da base, também não foi possível avaliar os efeitos da interseccionalidade conjunta de gênero e raça, pois a análise dos efeitos do % de cada um dos quatro grupos (variável *Raça_Gênero*), segregaria a amostra das pessoas em posições do alto escalão (DAS-6 e NES) em subconjuntos com um número reduzido de observações, comprometendo a **significância estatística** dos resultados.

5. Resultados

Esta seção de resultados é dividida em três partes. A primeira analisa a **probabilidade de promoção e o tempo de crescimento (primeira estratégia)**, a segunda avalia o **tempo de permanência nos cargos de alto escalão (segunda estratégia)** e a terceira investiga a **influência das pessoas em cargos e funções de alto escalão sobre a presença de mulheres e pessoas negras em posições de liderança (terceira estratégia)**.

Para facilitar a interpretação dos resultados da análise de sobrevivência, a taxa de risco estimada pelas equações é comparada a **1**. Uma **taxa de risco maior que 1** significa que a variável independente (x_1) contribui para um impacto maior que o da linha de base na promoção ou saída (y) do profissional público, enquanto uma taxa de risco menor que 1, significa que a variável contribui para um efeito menor que o da linha de base.

5.1. O Teto de Vidro das Mulheres

5.1.1. Probabilidade de Promoção

Os primeiros resultados se baseiam na etapa 1 da estratégia 1, considerando um total de 594.479 observações. Essa análise avalia a relação entre a probabilidade de promoção ao longo do tempo (y) para um cargo ou função do alto escalão do Executivo Federal (DAS-6 e de NES) e as variáveis Gênero e Gênero_Raça (X_1), analisadas separadamente, considerando as co-variáveis. Além disso, a estratégia foi aplicada aos dois subgrupos por tipo de vínculo (Tipo_Vínculo).

A **Tabela 6**, exibe as estimações de probabilidade de promoção, considerando cada variável independente (Gênero e Gênero_Raça), onde Hazard

Ratio (Haz. ratio) quantifica o efeito dessas variáveis e das co-variáveis (X_i) sobre a probabilidade de promoção. Um valor Haz. ratio > 1 indica um risco aumentado do grupo ao evento em relação ao grupo padrão (homens), =1 indica que não há diferença entre os grupo e <1 indica um risco reduzido em relação ao grupo padrão:

Tabela 6 - Estimativa do Modelo de Riscos Proporcional de Cox (ou Modelo de Cox), entre as variáveis explicativas e a probabilidade de promoção:

Variáveis	Totalidade do profissionais públicos			Servidores de Carreira (tipo de vínculo = 0)			Comissionados Puro (tipo de vínculo = 1)		
	Hazard Ratio	Erro Padrão	IC 95%	Hazard Ratio	Erro Padrão	IC 95%	Hazard Ratio	Erro Padrão	IC 95%
Probabilidade de Promoção X Gênero									
Mulheres	0.642 (0.000***)	0.045	[0.559, 0.738]	0.617 (0.000***)	0.702	[0.493, 0.771]	0.644 (0.000***)	0.058	[0.538, 0.770]
Raça	1.017 (0.739)	0.044	[0.934, 1.108]	1.046 (0.531)	0.076	[0.907, 1.207]	1.000 (0.989)	0.055	[0.897, 1.115]
Escolaridade	1.243 (0.000***)	0.040	[1.166, 1.325]	1.423 (0.000***)	0.064	[1.302, 1.555]	1.098 (0.052*)	0.053	[0.999, 1.208]
Tipo de Vínculo	2.096 (0.000***)	0.132	[2.128, 2.706]	-	-	-	-	-	-
Órgão Superior	chi2= 3758 (0.000***)	-	-	chi2= 2523 (0.000***)	-	-	chi2= 9834 (0.000***)	-	-
Área de Governo	chi2= 16.33 (0.001***)	-	-	chi2= 20.02 (0.000***)	-	-	chi2= 7643 (0.000***)	-	-
Estado Civil	chi2= 47.28 (0.000***)	-	-	chi2= 19.43 (0.000***)	-	-	chi2= 24.99 (0.000***)	-	-
Ano de Promoção	0.915 (0.000***)	0.007	[0.900, 0.931]	0.873 (0.000***)	0.012	[0.849, 0.897]	0.952 (0.000***)	0.010	[0.931, 0.973]
Nível de ingresso no serviço público	3.54 (0.000***)	0.061	[3.426, 3.665]	3.14 (0.000***)	0.067	[3.004, 3.284]	3.92 (0.000***)	0.121	[3.68, 4.16]
Probabilidade de Promoção e Gênero_Raça									
Mulheres Brancas e Amarelas	0.640 (0.000***)	0.052	[0.546, 0.751]	0.629 (0.000***)	0.081	[0.488, 0.812]	0.640 (0.000***)	0.066	[0.224, 0.786]
Homens Negros e Indígenas	1.037 (0.676)	0.092	[0.872, 1.234]	1.144 (0.327)	0.157	[0.874, 1.497]	0.925 (0.512)	0.109	[0.734, 1.166]
Mulheres Negras e Indígenas	0.649 (0.004**)	0.096	[0.485, 0.868]	0.554 (0.022**)	0.142	[0.338, 0.914]	0.642 (0.016**)	0.117	[0.449, 0.919]
Escolaridade	1.244 (0.000***)	0.040	[1.166, 1.326]	1.426 (0.000***)	0.064	[1.305, 1.559]	1.094 (0.810)	0.053	[0.759, 1.239]
Tipo de Vínculo	2.10 (0.000***)	1.132	[1.185, 2.378]	-	-	-	-	-	-
Órgão Superior	chi2= 4143 (0.000***)	-	-	chi2= 2758 (0.000***)	-	-	chi2=10159 (0.000***)	-	-
Área de Governo	chi2= 16.20 (0.001***)	-	-	chi2= 19.68 (0.000**)	-	-	chi2= 7684 (0.000***)	-	-
Estado Civil	chi2= 47.47 (0.000***)	-	-	chi2= 19.27 (0.000***)	-	-	chi2(3) = 25.53 (0.000***)	-	-
Ano de Promoção	0.915 (0.000***)	0.007	[0.899, 0.931]	0.872 (0.000***)	0.012	[0.491, 0.897]	0.836 (0.000***)	0.010	[0.932, 0.974]
Nível de ingresso no serviço público	3.551 (0.000***)	0.061	[3.433, 3.674]	3.146 (0.000***)	0.071	[3.008, 3.290]	3.935 (0.000***)	0.121	[3.704, 4.180]

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

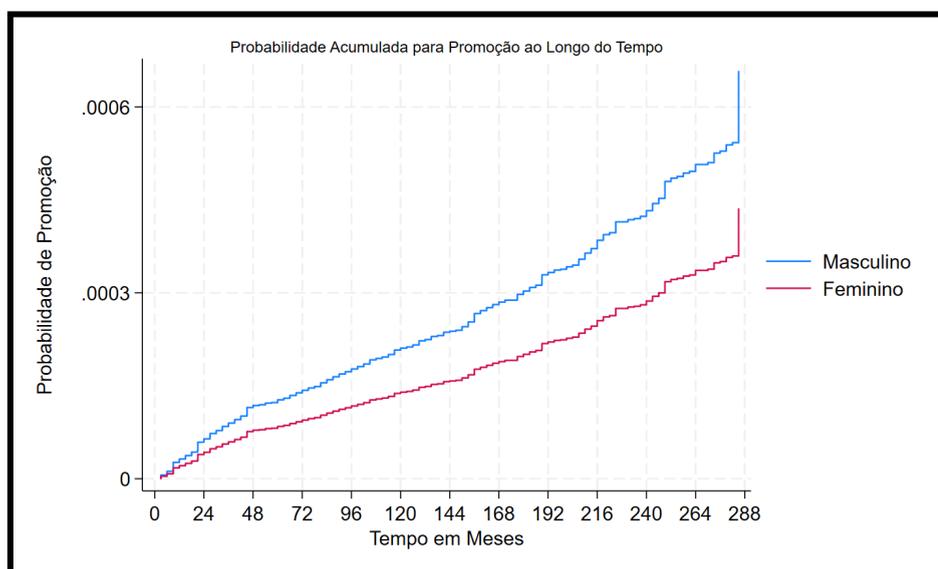
Gênero, refere-se a variável independente que considera o gênero do indivíduo, e, na *Gênero_Raça*, refere-se também a variável independente que considera a interseccionalidade das variáveis gênero e raça. Hazard Ratio indica a magnitude do efeito de cada variável sobre a probabilidade da promoção ocorrer, onde valores > 1 sugere risco aumentado, < 1 sugere um risco reduzido e = 1 indica ausência de diferença no risco, em relação ao grupo de referência. Os grupos de referências são sequencialmente homens e homens brancos e amarelos.

Fonte: Elaborado pela autora

Em complemento a tabela 6, as Figuras 1, 2 e 3 apresentam a comparação da probabilidade acumulada de promoção ao longo do tempo (em meses) entre homens e mulheres. Essa análise considera tanto o conjunto total de profissionais públicos quanto as subamostras de servidores de carreira e comissionados puros (Tipo de Vínculo).

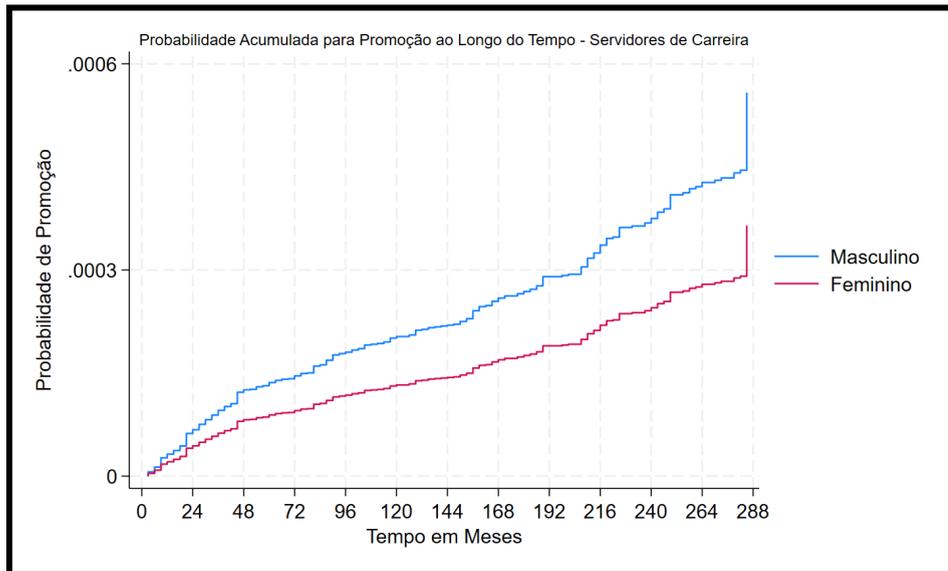
Já as figuras Figuras 4, 5 e 6, comparam a probabilidade acumulada para os grupos de interseccionalidade Gênero e Raça, mantendo a distinção por tipo de vínculo.

Figura 1 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres:



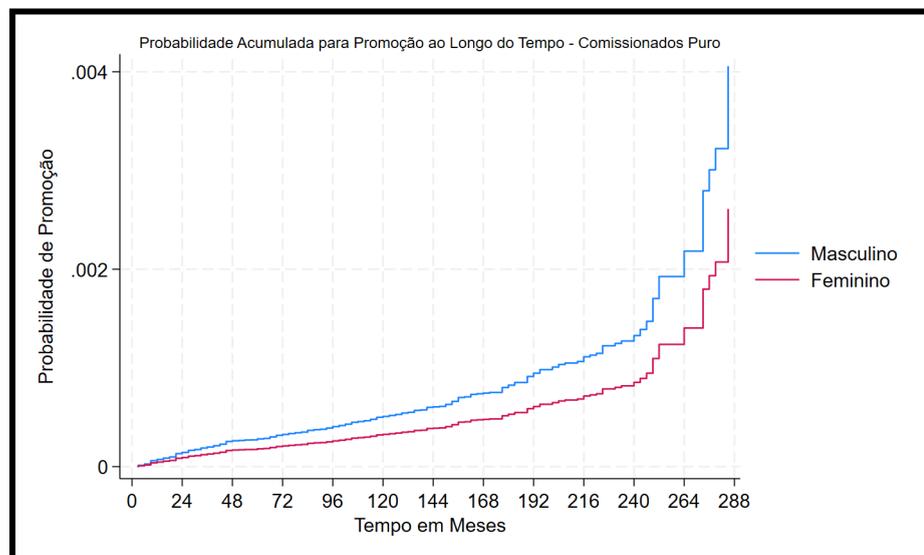
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 2 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres Servidores de Carreira:



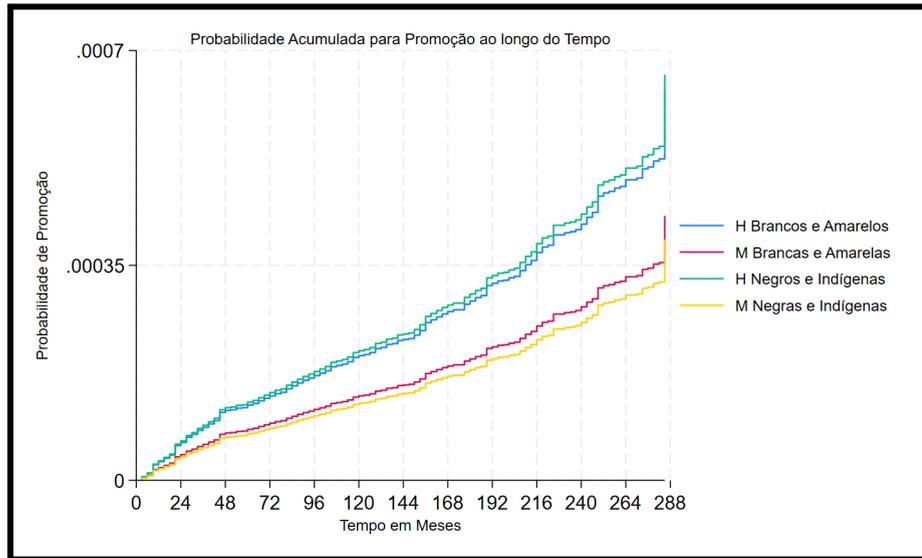
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 3 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando homens e mulheres Comissionados Puro:



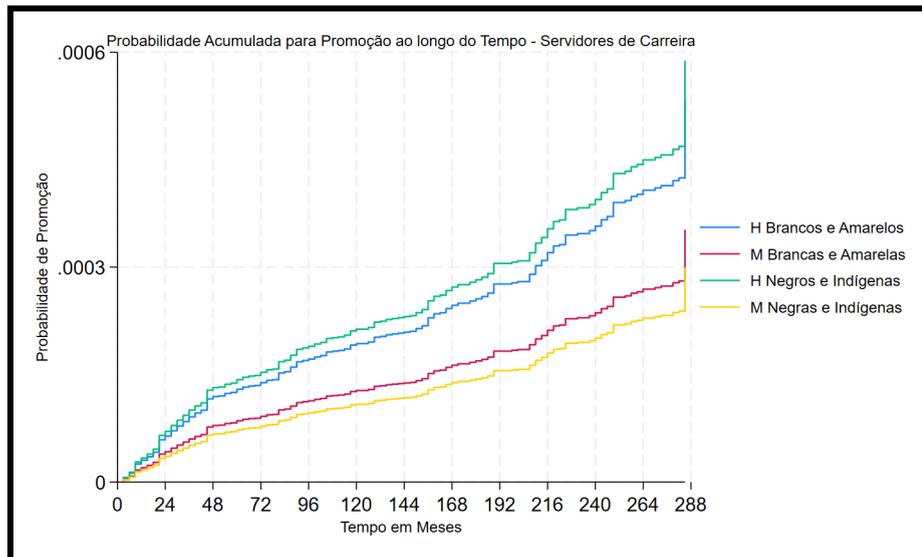
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça:



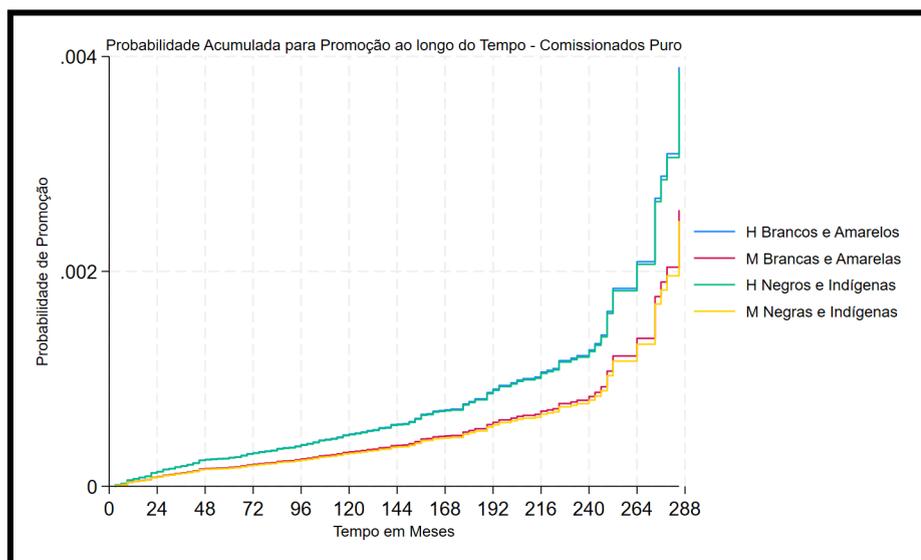
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 5 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça Servidores de Carreira:



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 6 - Curva de probabilidade acumulada para promoção ao longo do tempo, considerando a interseccionalidade Gênero e Raça Comissionados Puro:



Fonte: Elaborado pela autora

Com base na Tabela 6 e nas Figuras 1, 2 e 3, observa-se a presença de barreiras estruturais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de alto escalão no Executivo Federal, como o fenômeno do Teto de Vidro (Adams and Funk, 2011; Eagly and Karau, 2002; Vaz, 2013; Benson *et al.*, 2022). De acordo com a análise, **as mulheres apresentam uma probabilidade de promoção entre 31% e 36% menor** do que os homens, **independentemente do tipo de vínculo**, com um **intervalo de confiança de 99% ($p < 0.001$)**.

Ao analisar a Tabela 6 em conjunto com as Figuras 4, 5 e 6, verifica-se que **Mulheres Negras e Indígenas** são as mais impactadas negativamente em termos de probabilidade de promoção, seguidas por **Mulheres Brancas e Amarelas**. Por outro lado, **Homens Negros e Indígenas** apresentaram uma tendência positiva de promoção em relação ao grupo padrão (**Homens Brancos e Amarelos**), quando servidores de carreira e uma tendência negativa quando comissionados, embora essa diferença **não tenha sido estatisticamente significativa**.

1. Mulheres Brancas e Amarelas: de 36% a 38%***
2. Mulheres Negras e Indígenas: de 36% a 55%***

Com exceção à tendência dos *Homens Negros e Indígenas*, todas essas diferenças foram estatisticamente significativas a um intervalo de 99% de confiança ($p < 0.001$).

Os resultados de interseccionalidade evidenciam o fenômeno do Teto de Concreto das Mulheres Negras, tornando este grupo minoria dentro um grupo minoritário (Pinheiro, 2023). É interessante notar que, no contexto do Executivo Federal, **o fator Gênero tem um impacto mais expressivo do que o fator Raça na probabilidade de promoção**. A tendência positiva, ainda que não significativa, observada para Homens Negros e Indígenas, sugere que **os homens**, independentemente da raça, **possuem probabilidades semelhantes de promoção**.

Além do impacto do Gênero e da interseccionalidade Gênero-Raça, outras variáveis influenciam a probabilidade de promoção no Executivo Federal. A variável **raça**, quando analisada independentemente, não apresentou um efeito estatisticamente significativo sobre a probabilidade de promoção. Embora ao considerar Raça em interseccionalidade com Gênero, observou-se que Mulheres Negras e Indígenas são o grupo mais afetado negativamente, reforçando a existência de barreiras adicionais para essa parcela da população.

Enquanto isso, na análise dos coeficientes de cada categoria da variável **estado civil**, é observada uma tendência negativa e estatisticamente significativa em todas as análises. Com base na estrutura da variável (vide seção 3.2), este resultado sugere que um estado civil diferente de **solteiro(a)**, **pode reduzir as chances de promoção** de um indivíduo. Contudo, devido ao grande percentual não declarantes do estado civil, dentre as pessoas que chegaram aos cargos do alto escalão (aproximadamente ~30%), uma análise mais detalhada foi limitada.

O nível de **escolaridade** demonstrou uma associação positiva e estatisticamente significativa com a probabilidade de promoção, mas somente entre servidores de carreira. Isso indica um possível efeito entre maior nível de escolaridade e maior probabilidade de promoção, dentre aqueles que ingressam por concurso público.

O **nível de ingresso do serviço público** parece influenciar positivamente as chances de promoção para um cargo do alto escalão em todos os níveis de análise, sendo estatisticamente significativo, podendo sinalizar que ingressar em cargos mais altos pode facilitar o caminho de subida ao topo da hierarquia do serviço público.

Por fim, o **ano de promoção** também é estatisticamente significativo em todas as análises, porém com uma tendência de negativa nas probabilidade de promoção. Essa tendência pode ter relação com diversos fatores, sendo um deles a possibilidade de encolhimento do quadro de servidores ativos com o passar dos anos, que conseqüentemente pode ter ocasionado uma diminuição dos cargos de alto escalão (Ribeiro, 2024).

Desse modo, a Hipótese 1 (H1), *Mulheres têm menor probabilidade de chegar aos cargos do alto escalão do Executivo Federal (Nível 17 e 18, cargos DAS-6 e NES), quando comparadas aos homens* e a Sub hipótese 1.a (H1a), *Mulheres negras têm a menor probabilidade de chegar aos cargos do alto escalão, se comparadas aos demais grupos* são satisfeitas. Na sequência iremos explorar a Hipótese 2 (H2) e a Sub hipótese 2a (H2a).

5.1.2. Tempo de Crescimento

Com base na etapa 2 da Estratégia 1, foi estimada a relação entre o Tempo de Crescimento (y) aos cargos do alto escalão e as variáveis Gênero e Gênero_Raça (x_1), considerando as subamostras de servidores de carreira e comissionados puro, do Modelo de Sobrevivência, considerando apenas a parcela da amostra (Painel 2) que atingiu os cargos do alto escalão, correspondendo a um total de 1377 observações.

Os resultados são apresentados na Tabela 7 que exhibe as estimativas dos quantis de sobrevivência para as diferentes variáveis e subamostras. Em complemento, as Figuras 18, 19 e 20 (Apêndice) possibilitam a análise gráfica das estimativas para Gênero, enquanto as Figuras 20, 21 e 22 (Apêndice) apresentam a análise para Gênero_Raça. Além disso, a Tabela 12 (Apêndice) mostra os

resultados do Teste de Robustez, com estimativas obtidas por Regressão Quantílica e Regressão Linear Múltipla, permitindo uma avaliação mais aprofundada do Tempo de Crescimento até os cargos de alto escalão (DAS-6 e NES) para as variáveis Gênero e Gênero_Raça, considerando os diferentes tipos de vínculo.

Com base nos resultados da **Tabela 7**, podemos observar que a mediana (50%) do tempo de crescimento das mulheres é ligeiramente maior que a dos homens, nas análises do total de profissionais públicos (32.95 meses para mulheres e 29.96 para homens). Essa diferença parece ser impulsionada pela subamostra de Comissionados Puros, onde as mulheres levaram em média 26,97 meses, enquanto os homens levaram 23,98 meses para alcançar o alto escalão, enquanto que no grupo de Servidores de Carreira a tendência se inverte (26.97 meses para mulheres e 39.03 para homens).

No primeiro quantil (25%) as mulheres apresentam um tempo de crescimento ligeiramente menor no grupo dos Servidores de Carreira e tempo idêntico, no grupo dos Comissionados Puro. Por fim, no último quantil (75%) as mulheres apresentam um tempo de crescimento maior que os homens em ambos Tipo de Vínculo.

Nenhuma dessas diferenças foi estatisticamente significativa para a variável **Gênero**, conforme evidenciado pela Tabela 12 no Apêndice.

Na análise de interseccionalidade Gênero_Raça (χ_1), apenas três diferenças foram estatisticamente significativas, embora não no nível máximo de significância. Entre a totalidade dos profissionais públicos, no último quantil (75%), o grupo de Mulheres Negras e Indígenas apresentou um tempo de crescimento menor quando comparados aos grupos Homens Brancos e Amarelos e Mulheres Brancas e Amarelas e, maior que o grupo de Homens Negros e Indígenas:

- a. Homens Brancos e Amarelos: 105.03 meses
- b. Mulheres Brancas e Amarelas: 105.03 meses
- c. Homens Negros e Indígenas: 90.02 meses
- d. Mulheres Negras e Indígenas: 93.04* meses (*p < 0.1)

Ao separar a análise pelas subamostras de tipo de vínculo, a mesma tendência foi observada entre os Servidores de Carreira, porém com significância

estatística na mediana (50%), com mulheres apresentando menor tempo de crescimento dentre todos os grupos (* $p < 0.1$).

Por meio desses resultados, pode-se analisar que, embora as mulheres (brancas, amarelas, negras e indígenas) apresentem menor probabilidade para chegar aos cargos do alto escalão, **entre aquelas que chegam a essas posições, não existem diferenças estatisticamente significativas no tempo de crescimento**. Desse modo, refuta-se a Hipótese 2 (H2), “*Comparando somente as pessoas que chegaram a uma posição do Alto Escalão do Executivo Federal, as mulheres apresentam um tempo de crescimento mais longo aos cargos do alto escalão, quando comparadas a homens*” e a Hipótese 2a (H2a) “*Mulheres negras apresentam um tempo de crescimento ainda maior, se comparadas às mulheres brancas, onde raça atua como um fator moderador na relação entre gênero e tempo de crescimento, refutando também esta hipótese*”.

Tabela 7 - Análise de Quantis de Sobrevivência, para o Tempo de Crescimento até os cargos do alto escalão:

Variáveis	Totalidade dos Profissionais Públicos					Servidores de Carreira					Comissionados Puro				
	Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência			Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência			Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência		
			25%	50%	75%			25%	50%	75%			25%	50%	75%
Gênero															
Homens	0.0152566	1091	12.02	29.96	93.04	0.0118801	443	18.06	42.02	150.01	0.0189358	648	9.03	23.98	69.02
Mulheres	0.0150224	286	9.03	32.95	93.04	0.0115252	111	11.99	39.03	155.99	0.0186029	175	9.03	26.97	77.96
Gênero e Raça															
Homens Brancos e Amarelos	0.0142785	810	14.98	33.01	105.03	0.0113491	335	20.99	45.04	156.02	0.0174563	475	9.03	26.97	83.97
Mulheres Brancas e Amarelas	0.0138839	213	9.03	38.96	105.03	0.0101743	83	14.98	45.04	186.02	0.0180966	130	9.03	27.00	77.96
Homens Negros e Indígenas	0.0149425	161	9.03	27.00	90.02	0.0107757	71	18.00	38.99	179.97	0.0215015	90	9.03	20.99	45.04*
Mulheres Negras e Indígenas	0.0171509	51	9.03	32.95	93.04*	0.0167136	17	9.03	11.99**	137.97	0.0173783	34	9.03	32.95	90.05
Total para amostra															
Total	0.0152074	1377	11.99	29.99	93.04	0.0118073	554	18.00	42.02	150.01	0.0188641	823	9.03	23.98	71.98

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

Gênero, refere-se a variável independente que considera o gênero do indivíduo, e, na *Gênero_Raça*, refere-se também a variável independente que considera a interseccionalidade das variáveis gênero e raça. Taxa de Incidência indica a probabilidade do evento (promoção) ocorrer em cada unidade de tempo. Os Quantis de Sobrevivência indicam o tempo de crescimento que levou para determinado % de cada grupo chegar à promoção.

Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que a distribuição amostral pode ter impacto na análise estatística. O número de observações de Homens Brancos e Amarelos representa aproximadamente 70% da distribuição de gênero e 60% da distribuição de Gênero_Raça, enquanto alguns grupos correspondem a menos de 5% da amostra, como o grupo de Mulheres Negras e Indígenas. Essas diferenças reforçam a sub-representação de determinados grupos no alto escalão do Executivo Federal.

Outro ponto relevante, é que os grupos com menor probabilidade de promoção ao alto escalão também apresentam os menores tempos de crescimento, isto, somado ao fato de **escolaridade** não se mostrar um fator significativo no tempo de crescimento, na maioria dos recortes analisados¹⁹, enquanto o **ano de promoção** e **nível de ingresso no serviço público** são significativos (Tabela 12, em Apêndice), sugerindo a existência de possível variável omitida que influencia o tempo de crescimento nos cargos de alto escalão, atuando como um moderador do tempo de crescimento para os grupos minoritários - influência política, por exemplo.

5.2. Tempo de Permanência nos Cargos do Alto Escalão

Com base na Estratégia 2, esta seção analisa as estimativas do tempo de permanência entre a data de ingresso em um cargo de alto escalão e a data de saída do cargo, para um total de 1310 observações (Painel 2). Vale reforçar que a saída não necessariamente implica em um desligamento do Executivo Federal, podendo representar uma mudança para um cargo ou função inferior. Ainda, não é possível discernir se a saída do cargo foi por pedido do profissional público ou da Administração Pública.

A Tabela 8 apresenta as estimativas do Tempo de Permanência nos cargos e funções do alto escalão (DAS-6 e NES), considerando as variáveis explicativas Gênero e Gênero_Raça, a totalidade de profissionais públicos e os dois subgrupos por Tipo_Vínculo, Servidores de Carreira e Comissionados Puro.

Analisando a tabela, observa-se diferença estatisticamente significativa ($p < 0.05^{**}$) no tempo de permanência, somente para o recorte de Mulheres Negras e Indígenas servidoras de carreira, no primeiro quantil (25%), onde este grupo

¹⁹ Significativo (** $p < 0.05$) para relação com Gênero, apenas no último quantil (75%) servidores de carreira.

apresenta o menor tempo de permanência (3.02 meses) se comparado com os demais.

Em todos os quantis de sobrevivência, dentro do grupo de servidores, as Mulheres Negras e Indígenas apresentam uma menor tendência no tempo de permanência nos cargos do alto escalão, seguidas das Mulheres Brancas e Amarelas no primeiro quantil (25%) e dos Homens Negros e Indígenas na mediana (50%) e no último quantil (75%), contudo nenhuma dessas diferenças são estatisticamente significativas. Em contrapartida, no grupo de comissionados puro, as Mulheres Negras e Indígenas apresentam o maior tempo de permanência em todos os quantis, porém ainda sem significância estatística e amostra reduzida.

Ainda dentro do grupo dos servidores de carreira, as mulheres apresentam menor tempo de permanência quando comparadas aos homens, no primeiro quantil (25%) e na mediana (50%), porém as diferenças não são estatisticamente significativas.

A Figura 7, apresenta a análise gráfica da tendência do tempo de permanência para variável Gênero e a Figura 8, apresenta a análise gráfica para a variável Gênero_Raça, ambas no recorte dos Servidores de Carreira, visando ilustrar as tendências apresentadas pelos resultados.

Tabela 8 - Estimativas do Tempo de Permanência:

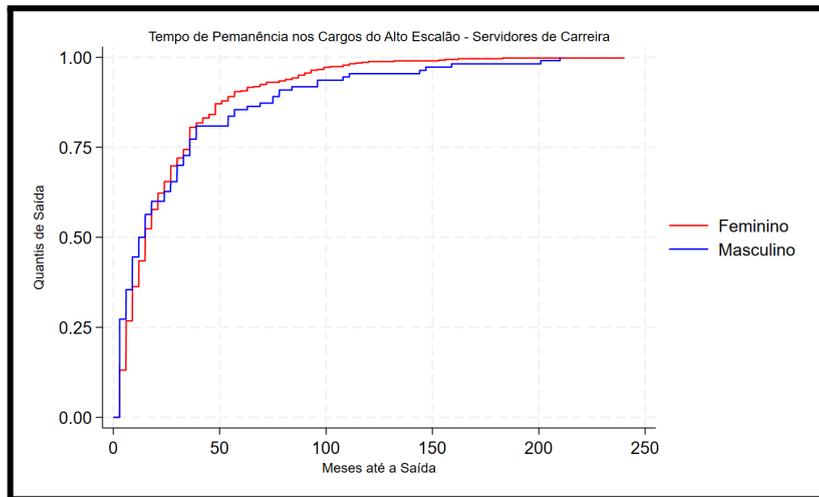
Variáveis	Totalidade dos Profissionais Públicos					Servidores de Carreira					Comissionados Puro					
	Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência			Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência			Taxa de Incidência	Número de Observações	Quantis de Sobrevivência			
			25%	50%	75%			25%	50%	75%			25%	50%	75%	
Gênero																
Homens	0.03476	803	8.96	17.97	35.97	0.03879	504	6.04	15.01	35.97	0.02957	299	9.03	20.96	39.03	
Mulheres	0.03019	176	6.01	15.04	39.03	0.03343	110	3.02	12.02	35.97	0.02600	66	9.00	20.99	50.98	
Gênero e Raça																
Homens Brancos e Amarelos	0.03269	637	8.96	18.03	36.00	0.0369	401	6.04	15.04	35.97	0.0273	236	9.00	21.02	42.05	
Mulheres Brancas e Amarelas	0.03038	142	6.01	17.93	39.03	0.03077	90	3.02	14.98	36.00	0.02973	52	8.96	17.97	48.00	
Homens Negros e Indígenas	0.04856	111	6.01	14.94	27.00	0.05813	68	5.94	11.99	20.99	0.03852	43	11.99	17.97	35.97	
Mulheres Negras e Indígenas	0.02679	25	5.94	11.99	39.03	0.06469	13	3.02**	6.01	8.96	0.01639	12	20.96	36.00	96.00	
Total para amostra																
Total	0.0384	979	8.96	17.97	36.00	0.03771	614	6.04	15.01	35.97	0.02885	365	9.00	20.96	41.98	

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

Gênero, refere-se a variável independente que considera o gênero do indivíduo, e, na *Gênero_Raça*, refere-se também a variável independente (substituta) que considera a interseccionalidade das variáveis gênero e raça. Taxa de Incidência indica a probabilidade do evento (saída do cargo) ocorrer em cada unidade de tempo. Os Quantis de Sobrevivência indicam o tempo que levou para determinado % de cada grupo chegar sair dos cargos (permanência).

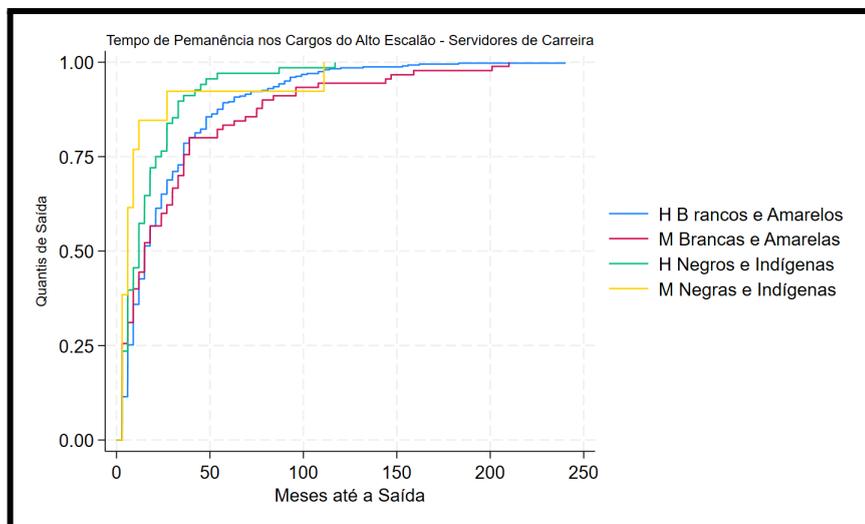
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 7 - Tempo de Permanência nos cargos e funções do alto escalão, para a variável Gênero, no recorte dos Servidores de Carreira:



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 8 - Tempo de Permanência nos cargos e funções do alto escalão, para a variável Gênero_Raça, no recorte dos Servidores de Carreira:



Fonte: Elaborado pela autora

Embora dentre os servidores de carreiras o grupo de Homens Brancos e Amarelos parece ter uma tendência maior tempo de permanência, enquanto dentro do grupo dos comissionados puro os grupos minorizados de gênero e raça parecem ultrapassar este tempo, é importante destacar que o recorte de Mulheres Negras e Indígenas, assim como Homens Negros Indígenas é pequena e está

subrepresentada dentre os cargos do alto escalão (vide Tabela 3), o que dificulta ainda a robustez das análises.

A Tabela 13 (Apêndice) apresenta os testes de robustez por meio de Análises de Regressão Quantílica do Tempo de Permanência nos cargos do alto escalão (DAS-6 e NES), considerando as variáveis Gênero e Gênero_Raça, para os recortes dos Servidores de Carreira e Cargos Comissionados.

Avaliando todas as co-variáveis (x_i), incluídas na Análise de Regressão Quantílica e na Regressão Linear Múltipla, é possível avaliar que **Estado Civil** é significativo (***) $p < 0.001$) em todos os recortes e quantis, indicando uma tendência de aumento no tempo de permanência status diferente de solteiro. Aqui também é importante considerar que cerca de 30% da amostra não declarou o estado civil.

Por fim, a variável **Ano de Saída do Cargo** também foi estatisticamente significativa (***) $p < 0.001$) em todos os níveis e recortes, possivelmente indicando a presença de ações e políticas de governo que influenciam na saída de um cargo ou função do alto escalão.

Quanto a Hipótese 3 (H3): “*As mulheres possuem um menor tempo de permanência nos cargos e funções do alto escalão do Executivo Federal, quando comparadas ao tempo de permanência dos homens*”, embora as mulheres apresentem menor tempo de permanência nos cargos do alto escalão, quando comparadas aos homens, no primeiro quantil (25%) e mediana (50%) para o total de profissionais e no recorte dos servidores de carreira, a diferença não é estatisticamente significativa. Desse modo, não é possível validar esta hipótese.

Já Hipótese 3a (H3a): “*Mulheres negras apresentam menor tempo de permanência nos cargos e funções do alto escalão do Executivo Federal, se comparadas aos demais grupos*”, são encontradas diferenças estatisticamente significativas, com tendência de menor tempo de permanência para Mulheres Negras e Indígenas servidoras de carreira, no primeiro quantil (25%). Importante reforçar que a amostra de mulheres negras e indígenas é sub-representada, 25 observações no total de profissionais, impossibilitando uma análise aprofundada do tempo de permanência, assim como validar ou refutar esta hipótese.

5.3. Influência das Mulheres e Pessoas Negras nos cargos do Alto Escalão

As análises da etapa 1 da estratégia 3, que analisou a influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado por ministérios, sobre o gênero das pessoas promovidas aos cargos do alto escalão (DAS-6 e NES), indicou que a variável **o gênero do ministro têm uma relação estatisticamente significativa e positiva com o gênero** das pessoas promovidas aos cargos do alto escalão, tanto na totalidade de profissionais públicos, quanto na subamostra de Comissionados Puro. Os resultados das estimativas constam na Tabela 9 e podem ser analisados em conjunto com as Figuras 9, 10 e 11.

Nesse caso, dentre o grupo das comissionadas, de acordo com as análises, uma ministra mulher aumenta em ~13 pontos percentuais a probabilidade de promoção de outra mulher para um cargo de alto escalão. Esse achado é estatisticamente significativas a 95% confiança (**p < 0.05), seguindo mesma direção e significância em ambas as abordagens utilizadas.

Na análise das co-variáveis da etapa 1, as variáveis **raça e escolaridade** (da pessoa promovida) não mostraram efeitos sobre a chance de promoção para pessoas em posições do alto escalão. Aqui é importante reforçar que dentro do grupo de pessoas que chegaram a um cargo do alto escalão, pessoas negras e indígenas representam menos de 20% da amostra (Tabela 3), o que impossibilita uma aprofundamento do achado.

Já a ausência de efeito da variável **escolaridade**, pode estar relacionada à homogeneidade do grupo, uma vez que ~85% possui o nível superior completo, ~10% mestrado, doutorado ou pós graduação, e apenas menos de 5% um grau de escolaridade inferior. Essa homogeneidade pode indicar outras características que tendem a ser priorizadas na escolha da nomeação, ao invés de níveis de escolaridade mais altos.

Tabela 9 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão:

Variáveis	Totalidade do profissionais públicos		Servidores de Carreira (tipo de vínculo = 0)		Comissionados Puro (tipo de vínculo = 1)	
	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)
Influência Ministros(as) X Gênero DAS-6 e NES	Odds ratio P> z 1.85 (0.006**)	Coefc. P> z 0.37 (0.004**)	Odds ratio P> z 1.83 (0.121)	Coefc. P> z 0.32 (0.137)	Odds ratio P> z 2.09 (0.008**)	Coefc. P> z 0.45 (0.005**)
Gênero Ministro						

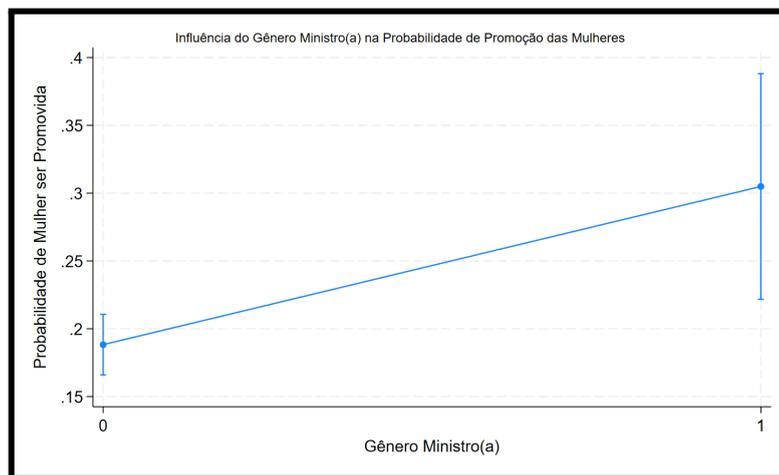
Raça	1.01 (0.863)	0.0004 (0.994)	1.10 (0.547)	0.04 (0.640)	1.005 (0.971)	-0.09 (0.909)
Escolaridade	0.98 (0.880)	-0.009 (0.838)	0.919 (0.503)	-0.03 (0.597)	1.00 (0.934)	0.001 (0.984)
Tipo de Vínculo	1.05 (0.701)	0.03 (0.687)	-	-	-	-
Área de Governo	chi2= 9.84 (0.020**)	chi2= 10.40 (0.015**)	chi2= 1.80 (0.614)	chi2= 1.74 (0.628)	chi2= 13.82 (0.003**)	chi2= 14.87 (0.001***)
Estado Civil	chi2= 54.01 (0.000***)	chi2= 55.91 (0.000***)	chi2= 49.04 (0.000***)	chi2= 49.54 (0.000***)	chi2= 19.41 (0.000***)	chi2= 19.84 (0.000***)
Ano de Promoção	1.08 (0.000***)	0.04 (0.000***)	1.04 (0.186)	0.02 (0.185)	1.10 (0.000***)	0.05 (0.000***)
Nível de ingresso no serviço público	1.04 (0.235)	0.022 (0.281)	1.03 (0.567)	0.01 (0.669)	1.029 (0.606)	0.01 (0.619)
Gênero Presidente da República	1.13 (0.500)	0.06 (0.551)	0.73 (0.443)	-0.151 (0.488)	1.32 (0.211)	0.14 (0.254)
Variáveis	Totalidade do profissionais públicos		Servidores de Carreira (tipo de vínculo = 0)		Comissionados Puro (tipo de vínculo = 1)	

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

Gênero DAS-6 e NES, refere-se à variável dependente que identifica o gênero do indivíduo que chegou aos cargos do alto escalão (homem=0 | mulheres=1). Gênero do Ministro(a) de Estado é a variável independente, que corresponde ao gênero do(a) Ministro(a) de Estado. Odds Ratio indica a razão de chances da variável independente impactar a variável dependente, com valores superiores a 1 indicando aumento na probabilidade do evento ocorrer e valores inferiores a 1 indicando redução. Coeficiente do Probit representa a magnitude e direção do efeito da variável independente sobre a variável dependente.

Fonte: Elaborado pela autora

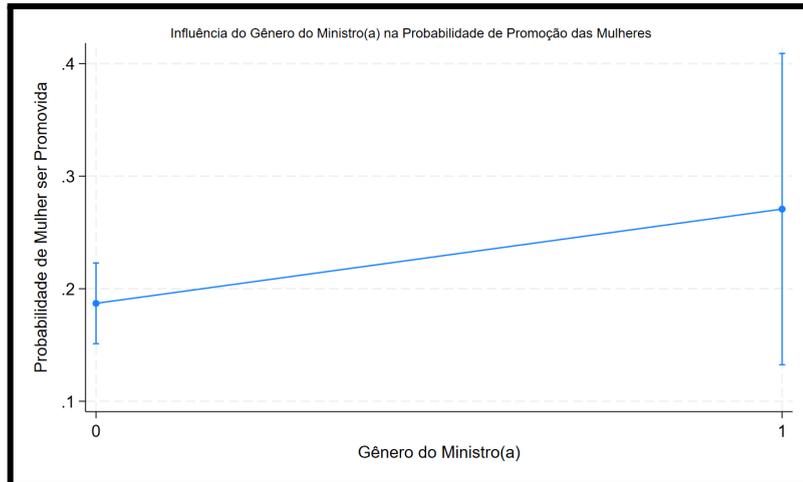
Figura 9 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão:



(Gênero_Ministro: Homem = 0 | Mulher = 1)

Fonte: Elaborado pela autora

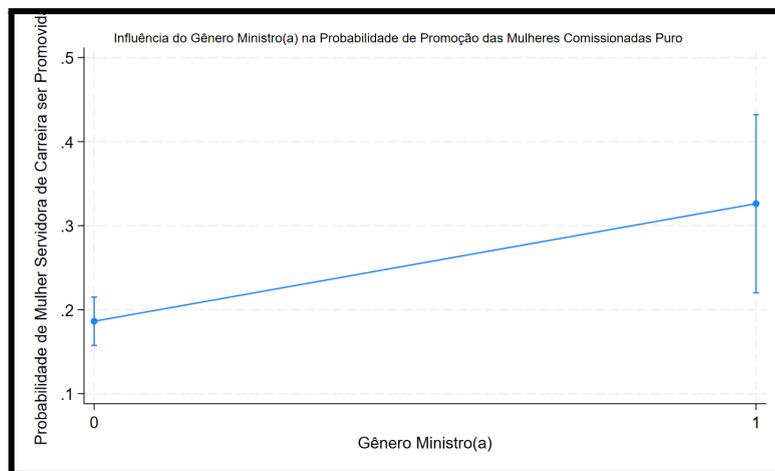
Figura 10 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão, no recorte dos Servidores de Carreira:



(Gênero_Ministro: Homem = 0 | Mulher = 1)

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 11 - Influência do Gênero do(a) Ministro(a) de Estado no Gênero das pessoas promovidas a um cargo do alto escalão, no recorte dos Comissionados Puro:



(Gênero_Ministro: Homem = 0 | Mulher = 1)

Fonte: Elaborado pela autora

A segunda etapa da estratégia 3, testou o efeito da proporção de mulheres ocupantes em cargos do alto escalão (grupo analisado na etapa anterior), sobre a promoção de outras mulheres para os demais cargos de liderança e assessoramento (DAS-1 ao DAS-5). Os achados são estatisticamente significativo em todos os modelos estimados (Logit e Probit), a 99% de confiança (***) $p < 0.001$.

Desse modo, **um aumento na proporção de mulheres nos cargos do alto escalão foi associado a uma maior presença de mulheres nos demais cargos de liderança**, sendo que nos dois subgrupos por tipo de vínculo, servidores de carreira e comissionados puro, o aumento de 1 p.p na proporção de mulheres em cargos do alto escalão, aumenta a presença de mulheres nos demais cargos de liderança.

Abaixo, a Tabela 10 apresenta os resultados das estimativas.

Tabela 10 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança:

Variáveis	Totalidade do profissionais públicos		Servidores de Carreira (tipo de vínculo = 0)		Comissionados Puro (tipo de vínculo = 1)	
	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)
Influência do % de Mulheres DAS-6 e NES X Gênero das demais Lideranças	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z 	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z 	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z
% de Mulheres DAS-6 e NES	1.004 (0.000***)	0.02 (0.000***)	1.00 (0.000***)	0.003 (0.000***)	1.000 (0.000***)	0.002 (0.000***)
Raça	0.916 (0.000***)	-0.05 (0.000***)	0.876 (0.000***)	-0.081 (0.000***)	0.931 (0.001***)	-0.04 (0.001***)
Escolaridade	1.03 (0.010**)	0.21 (0.011**)	0.977 (0.195)	-0.013 (0.0197)	1.18 (0.000***)	0.105 (0.000***)
Tipo de Vínculo	1.47 (0.000***)	0.24 (0.000***)	-	-	-	-
Área de Governo	chi2= 206 (0.020**)	chi2= 10.40 (0.015**)	chi2= 201 (0.000***)	chi2= 202 (0.015**)	chi2= 28.94 (0.000***)	chi2= 29.04 (0.015**)
Estado Civil	chi2= 1354 (0.000***)	chi2= 55.91 (0.000***)	chi2= 798 (0.000***)	chi2= 807 (0.000***)	chi2= 515 (0.000***)	chi2= 523 (0.000***)
Ano de Promoção	1.00 (0.320)	0.002 (0.301)	0.992 (0.233)	-0.004 (0.240)	1.01 (0.002**)	-0.008 (0.001***)
Nível de ingresso no serviço público	0.87 (0.000***)	-0.08 (0.000***)	0.938 (0.000***)	-0.03 (0.000***)	0.79 (0.000***)	-0.13 (0.000***)
Gênero Presidente da República	1.05 (0.062*)	0.03 (0.061*)	0.956 (0.441)	-0.02 (0.442)	1.09 (0.006**)	-0.05 (0.006**)

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

Gênero das demais lideranças, refere-se à variável dependente que identifica o gênero do indivíduo que chegou aos cargos de lideranças (homem=0 | mulheres=1). %de mulheres DAS-6 e NES, é a variável independente, que corresponde ao percentual de mulheres ocupantes dos cargos do alto escalão, por órgão superior e ano de cada indivíduo da base. Odds Ratio indica a razão de chances da variável independente impactar a variável dependente, com valores superiores a 1 indicando aumento na probabilidade do evento ocorrer e valores inferiores a 1 indicando redução. Coeficiente do Probit representa a magnitude e direção do efeito da variável independente sobre a variável dependente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, nessa análise a variável **raça** apresentou um efeito negativo e significativo (**p < 0.001) na totalidade da amostra e em ambas subamostras,

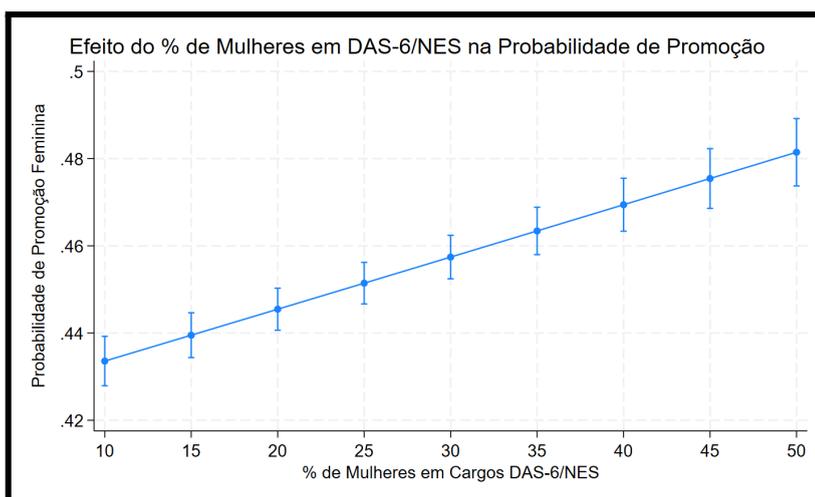
indicando que fazer parte do recorte de pessoas negras e indígenas tem efeito nas chances de ser promovido aos demais cargos de liderança.

Escolaridade se mostrou estatisticamente significativa, em um intervalo entre 95% e 99% de confiança (** $p < 0.05$ e *** $p < 0.001$), com tendência de positiva à probabilidade de promoção, no recorte dos comissionado puro. Cada nível a mais de escolaridade poderia aumentar em 4 p.p a probabilidade de promoção, corroborando com o efeito positivo de escolaridade na tendência geral de promoção para os cargos do alto escalão, observado na etapa 1 da estratégia 1.

Por fim, o **ano de promoção** apresentou uma tendência positiva e estatisticamente significativa, em um intervalo de 99% de confiança (*** $p < 0.001$), para o total de comissionados puro. Já o recorte de servidores de carreira apresenta uma tendência negativa, porém ela não é estatisticamente significativa.

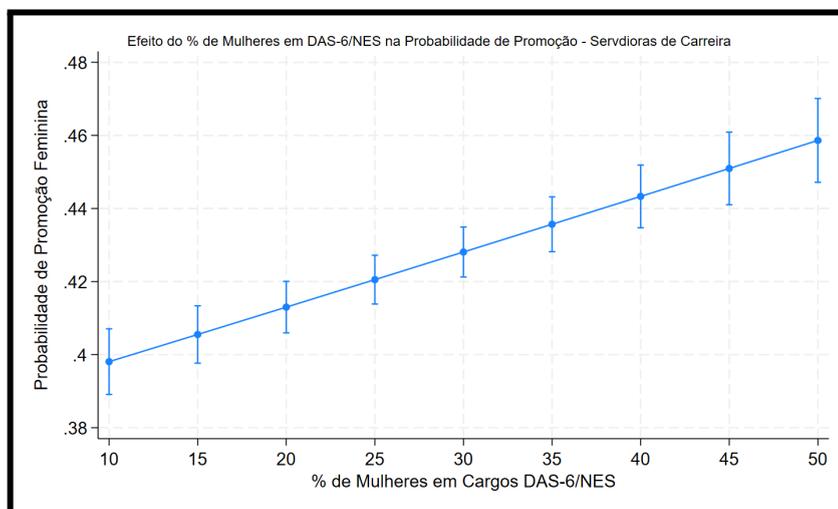
Abaixo, as figuras 12, 13 e 14, possibilitam a análise gráfica da influência da proporção de mulheres ocupantes em cargos do alto escalão (grupo analisado na etapa anterior), sobre a promoção de outras mulheres para os demais cargos de lideranças.

Figura 12 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos profissionais públicos:



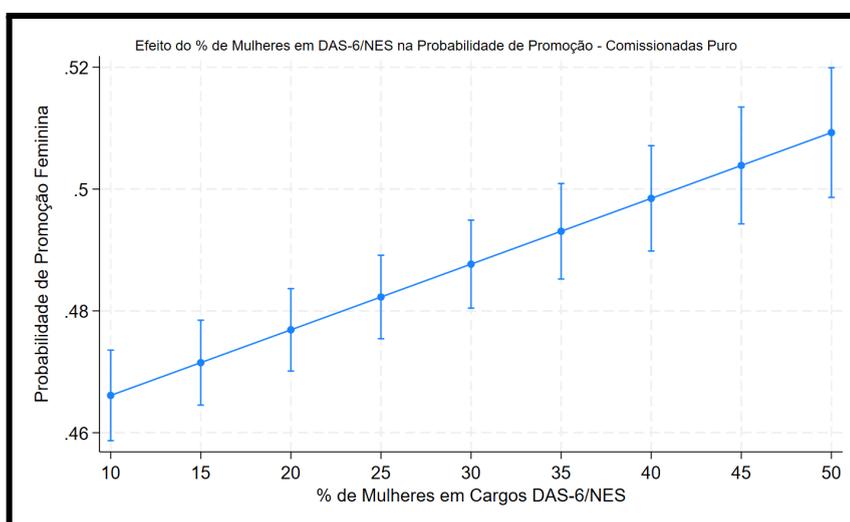
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 13 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Servidores de Carreira:



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 14 - Influência da Proporção de Mulheres em cargos do alto escalão, no Gênero das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro:



Fonte: Elaborado pela autora

A etapa 3 da estratégia 3, busca estimar o efeito da proporção de pessoas negras ocupantes em cargos do alto escalão, sobre a promoção de pessoas negras para os demais cargos de liderança (DAS-1 a DAS-5). Na análise, observou-se que um aumento na representatividade racial no alto escalão está positivamente

associado à ascensão de novas lideranças negras. Esse efeito foi estatisticamente significativo para todos os recortes estimados ($p < 0.001$), sendo:

- a. **Totalidade de Profissionais Públicos:** aumento de 1 p.p na proporção de pessoas negras em cargos do alto escalão, aumenta a probabilidade de promoção de outras pessoas negras;
- b. **Servidores de Carreira:** aumento de 1 p.p na proporção de pessoas negras em cargos do alto escalão, aumenta a probabilidade de promoção de outras pessoas negras;
- c. **Comissionados Puro:** aumento de 1 p.p na proporção de pessoas negras em cargos do alto escalão, aumenta a probabilidade de promoção de outras pessoas negras.

A seguir, a Tabela 11 apresenta os resultados dessas estimativas, para três grupos de análise:

Tabela 11 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança:

Variáveis	Totalidade do profissionais públicos		Servidores de Carreira (tipo de vínculo = 0)		Comissionados Puro (tipo de vínculo = 1)	
	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)	Logit, or (1)	Probit (2)
Influência do % de Pessoas Negras DAS-6 e NES X Raça das demais Lideranças	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z 	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z 	Odds ratio P> z 	Coefc. P> z
% de Pessoas Negras DAS-6 e NES	1.00 (0.000***)	0.002 (0.000***)	1.00 (0.000***)	0.003 (0.000***)	1.003 (0.000***)	0.002 (0.000***)
Gênero	0.86 (0.000***)	-0.08 (0.000***)	0.85 (0.000***)	-0.09 (0.000***)	0.85 (0.000***)	-0.09 (0.000***)
Escolaridade	0.77 (0.000***)	-0.14 (0.000***)	0.78 (0.000***)	-0.14 (0.000***)	0.78 (0.000***)	0.14 (0.000***)
Tipo de Vínculo	1.19 (0.000***)	0.10 (0.000***)	-	-	-	-
Área do Governo	chi2= 59.81 (0.000***)	chi2= 60.72 (0.015**)	chi2= 69.22 (0.000***)	chi2= 71.19 (0.000***)	chi2= 7.45 (0.058*)	chi2= 7.40 (0.060*)
Estado Civil	chi2= 157 (0.000***)	chi2= 157 (0.000***)	chi2= 69.54 (0.000***)	chi2= 69.43 (0.000***)	chi2= 65.96 (0.000***)	chi2= 65.79 (0.000***)
Ano de Promoção	0.96 (0.000***)	-0.02 (0.000***)	0.95 (0.000***)	-0.03 (0.000***)	0.98 (0.000***)	-0.01 (0.000***)
Nível de ingresso no serviço público	0.89 (0.000***)	-0.06 (0.000***)	0.91 (0.000***)	-0.05 (0.000***)	0.85 (0.000***)	-0.09 (0.000***)
Gênero Presidente da República	0.78 (0.000***)	-0.14 (0.000***)	0.73 (0.000***)	-0.18 (0.180)	0.81 (0.000***)	-0.12 (0.000***)
Gênero Ministro(a) de Estado	1.11 (0.001***)	0.06 (0.001***)	1.18 (0.000***)	0.10 (0.000***)	1.00 (0.984)	-0.001 (0.971)

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1. p-valor entre parênteses.

Raça das demais lideranças, refere-se à variável dependente que identifica o gênero do indivíduo que chegou aos cargos de lideranças (brancos e amarelos=0 | pretos, pardos e indígenas=1). %de Pessoas Negras DAS-6 e NES, é a variável independente, que corresponde ao percentual de pessoas negras ocupantes dos cargos do alto escalão,

por órgão superior e ano de cada indivíduo da base. Odds Ratio indica a razão de chances da variável independente impactar a variável dependente, com valores superiores a 1 indicando aumento na probabilidade do evento ocorrer e valores inferiores a 1 indicando redução. Coeficiente do Probit representa a magnitude e direção do efeito da variável independente sobre a variável dependente.

Fonte: Elaborado pela autora

Controlando para co-variável **gênero**, verifica-se que as mulheres negras e indígenas enfrentam barreiras adicionais. O odds ratio para mulheres foi de 0.885 ($p < 0.001$), sugerindo que ser mulher está associado a uma redução de 11,5% nas chances de promoção. Mesmo com a influência da representatividade racial nos cargos de alto escalão, as mulheres negras e indígenas possuem menor probabilidade de ascender aos cargos de liderança, em comparação aos homens negros e indígenas. Esse achado corrobora com os achados da etapa 1 da estratégia 1.

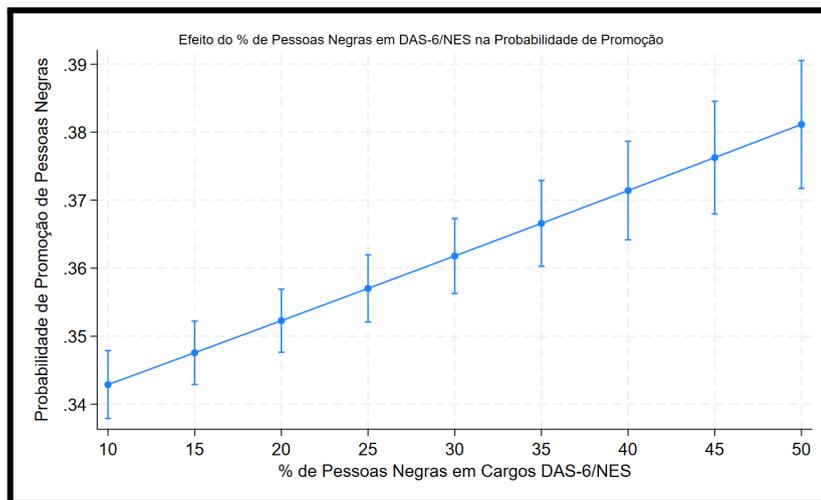
Para este recorte a variável **escolaridade** apresentou efeitos de tendência negativa para todos os grupos, onde um maior nível educacional está negativamente associado à probabilidade de ascensão ($***p < 0.001$).

Por fim, a variável **Gênero do Presidente da República** teve um efeito estatisticamente significativo ($***p < 0.001$), com tendência positiva para os três recortes de tipo de vínculo, indicando que a presença de uma Presidente Mulher esteve associada a uma maior proporção de lideranças negras no médio escalão. Contudo, é importante considerar que no decorrer do tempo de análise (2000 a 2023) tivemos o Executivo Federal liderado por uma mulher apenas por um governo e meio (Dilma 1: de 2011 a 2014 e Dilma 2: de 2015 a 2016), podendo gerar falhas na interpretação do resultado.

Já a variável **Gênero do Ministro(a) de Estado** teve um efeito positivo e significativo ($***p < 0.001$), nos recortes do total de servidores e Servidores de Carreira, sugerindo que no recorte dos servidores de carreira, uma Ministras Mulher pode favorecer a ascensão de lideranças negras e indígenas para os cargos de médio escalão (DAS-1 a DAS-5) no Executivo Federal.

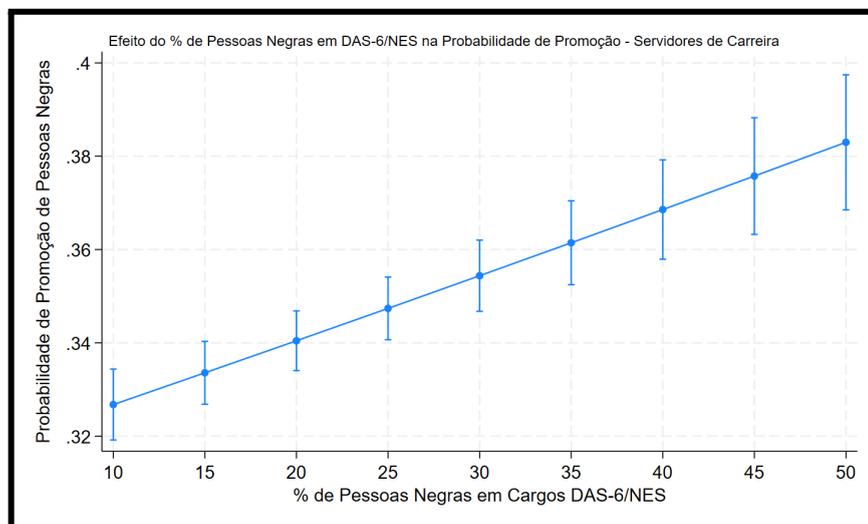
As Figuras 15, 16 e 17, possibilitam a análise gráficos das tendências de promoção de lideranças negras e indígenas.

Figura 15 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança:



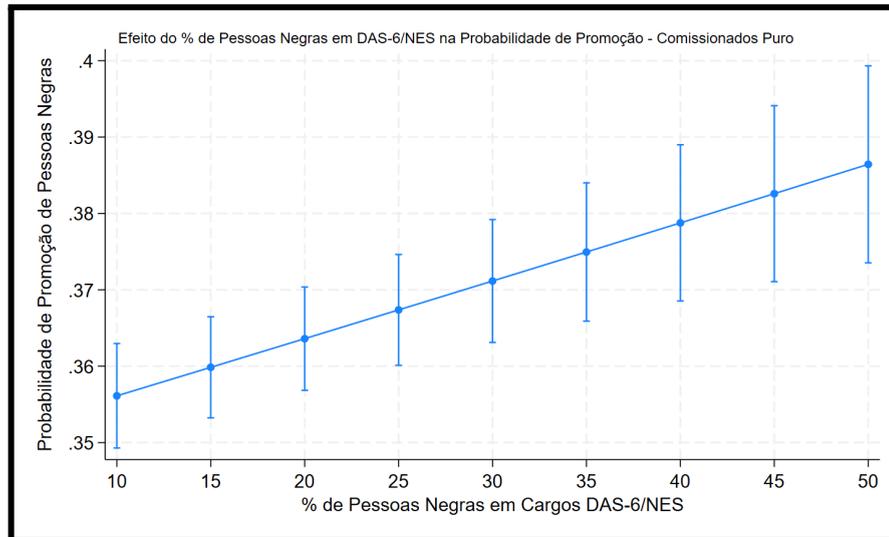
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 16 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro:



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 17 - Influência da Proporção de Pessoas Negras em cargos do alto escalão, na Raça das pessoas promovidas aos demais cargos de liderança, recorte dos Comissionados Puro:



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a Hipótese 4: “Mulheres em cargos do alto escalão influenciam no quantitativo de demais mulheres em cargos de chefia e direção do Executivo Federal”. A hipótese pode ser confirmada, com robustez estatística, considerando ainda dois achados adicionais:

1. Ministras de Estado podem influenciar positivamente a composição de mais mulheres nos cargos do alto escalão (DAS-6 e NES).
2. Pessoas negras nos cargos do alto escalão (DAS-6 e NES), podem influenciar no quantitativo de demais pessoas negras em cargos de chefia e direção (DAS-1 a DAS-5).

Conforme já abordado anteriormente, devido a limitação dos dados, não foi possível testar a influência na interseccionalidade Gênero_Raça entre as variáveis, porém com os achados, pode-se levantar a **hipótese** de que Mulheres Negras em cargos do alto escalão, influenciam no quantitativo de demais mulheres negras em cargos de chefia e direção.

6. Discussão

Esta pesquisa buscou compreender as dinâmicas de ascensão, permanência e influência das mulheres no alto escalão do Executivo Federal brasileiro, com foco na interseccionalidade de gênero e raça. Partindo da hipótese de que a presença feminina em cargos de liderança pode contribuir para uma burocracia mais representativa, os achados confirmam tanto as barreiras estruturais enfrentadas pelas mulheres — especialmente as negras — quanto o potencial efeito cascata que sua presença pode exercer na ampliação da diversidade nos demais níveis hierárquicos (Spence, 1973; Hillman & Cannella Jr., 2007; Adams & Funk, 2011; MacArthur et al., 2010; Vaz, 2013; Georgeac & Rattan, 2019; Ali et al., 2020; Lee, 2025).

A aplicação dos Modelos de Sobrevivência confirmou as Hipóteses 1 (H1) 1.a (H1a), evidenciando que dentro do contexto do Executivo Federal brasileiro, as mulheres possuem menor probabilidade para chegar aos cargos do alto escalão, quando comparadas aos homens e ainda, as mulheres negras têm uma probabilidade ainda menor quando comparadas aos demais grupos de interseccionalidade gênero e raça. Esses achados seguem a mesma tendência e são estatisticamente significativos e robustos, tanto para o recorte de Servidores de Carreira, ou seja, aqueles que ingressaram por concurso público, quanto para o recorte de Comissionados Puro, profissionais que ingressaram por meio de livre nomeação e exoneração, sem vínculo efetivo com o Executivo Federal.

Quanto ao tempo de crescimento até o topo, embora as mulheres apresentem menor probabilidade de ascensão, entre aquelas que chegam aos cargos de alto escalão, não há diferenças estatisticamente significativas em relação ao tempo necessário, quando comparadas aos homens. A mediana de tempo para as mulheres foi de 32,95 meses, contra 29,96 meses para os homens. Essa tendência se repetiu entre comissionados puros. Já entre servidores de carreira, as mulheres apresentaram tempo de crescimento ligeiramente maior na mediana (quantil 50%), mas sem significância estatística. Assim, as Hipóteses 2 (H2) e 2a (H2a), que previam um tempo maior para mulheres e especialmente para mulheres negras, foram refutadas.

Essa tendência - menor probabilidade de promoção, mas tempo de crescimento semelhante - pode indicar a presença de variáveis não observadas que

aceleram a ascensão após a quebra da primeira barreira. A inclusão de variáveis como influência político-partidária, região de origem e tempo total de experiência profissional poderia enriquecer futuras análises.

Sobre o tempo de permanência nos cargos de alto escalão, os resultados indicaram uma tendência de maior tempo de permanência dos homens e dos homens brancos e amarelos nos dois primeiros quantis (25% e 50%) para o grupo de Servidores de Carreira, com relativa significância estatística para o primeiro quantil (25%), dentro dos grupos de Mulheres, Mulheres Brancas e Amarelas e Homens Negros e Indígenas.

Esses achados não permitem confirmar com robustez as Hipótese 3 (H3) e 3a (H3a), porém, sugerem a existência de uma tendência de menor tempo permanência nos cargos do alto escalão, para mulheres e pessoas não brancas servidores de carreira, sendo tendência negativa mais acentuada para os dois grupos de mulheres. A impossibilidade de distinguir o motivo da saída (a pedido, exoneração ou rebaixamento) limita uma análise mais aprofundada sobre os fatores que afetam essa permanência.

Do ponto de vista teórico, os dados confirmam o fenômeno do Teto de Vidro e as teorias adjacentes sobre barreiras de acesso dos grupos minorizados às posições do alto escalão (Carneiro, 2003; Hall and Crisp, 2005; Rosette *et al.*, 2008; Adams and Funk, 2011; MacArthur *et al.*, 2010; Vaz, 2013; Offermann and Coats, 2018; Benson *et al.*, 2022; Pinheiro, 2023). Ainda assim, deixam em aberto as questões sobre as barreiras à permanência, tema que demanda aprofundamento futuro (Goldin, 2014; Benson *et al.*, 2022; Feit, 2024).

A pesquisa também contribui com a teoria da Burocracia Representativa, indicando uma necessidade de conexão desta com a literatura sobre barreiras de ascensão e permanência das mulheres em posições de topo, dado ao potencial Efeito Cascata (Trickle-down) delas, na composição de times mais diversos (Ali, Grabarski e Konrad, 2020). Efeito este que pode ocorrer através do exercício de representatividade ativa (Teoria da Identidade Social, Favoritismo in-group ou ainda na redução das lacunas de promoção das mulheres) e também passiva (através do efeito da sinalização (signaling effects) ou modelo a ser seguido (The Role Model Effect)) (Tajfel *et al.*, 1971; Spence, 1973; Hillman and Cannella Jr., 2007; Silveira e

Hanashiro, 2009; Arvate et al. 2018; Georgeac and Rattan, 2019; Ali *et al.*, 2020; Kranton *et al.*, 2020; Benson *et al.*, 2022).

Na prática, os resultados confirmam desafios persistentes à ascensão feminina na alta burocracia do Executivo Federal, mas também apontam caminhos para superar essas desigualdades. Sendo assim, o aumento da representativa burocrática não pode se limitar às posições de base, mas precisa atingir os níveis de poder e tomada de decisão, uma vez que mulheres líderes não apenas exercem uma representação passiva (percentual dentro da máquina pública), mas transformam estruturas organizacionais, se tornam referências, abrem portas e criam culturas organizacionais mais inclusivas.

Para que essas mudanças ocorram de forma sustentável, é necessário que os órgãos públicos adotem políticas e ações explícitas de equidade de gênero (considerando a interseccionalidade racial). É preciso ainda revisar critérios de nomeação para cargos e funções não efetivos, oferecer apoio institucional às mulheres que ocupam ou aspiram posições de liderança e desenvolver formas de monitoramento contínuo, com indicadores de gênero e raça que permitam mensurar avanços ou retrocessos.

Em síntese, o estudo indica que a presença feminina no alto escalão do setor público é, portanto, um instrumento estratégico de mudança institucional, de ampliação da representatividade burocrática.

7. Limitações e sugestões de pesquisas futuras

A pesquisa apresenta algumas fragilidades, uma vez que a base de dados Siape/InfoGOV, embora robusta, não permite a distinção da natureza das saídas dos cargos de alto escalão, filiações partidárias, informações de raça e estado civil para todos os indivíduos, tempo total de experiência profissional e ainda, a identificação exata entre liderança e liderado.

Para futuras pesquisas, recomenda-se incorporar métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais com servidoras públicas, a fim de entender de forma mais aprofundada as percepções sobre as barreiras de ascensão e permanência. Além disso, estudos que consideram comparações entre diferentes esferas e setores do governo poderiam oferecer uma visão mais abrangente das dinâmicas de representatividade do setor público.

A inclusão de variáveis que capturam mais nuances culturais e socioeconômicas também pode ser benéfica para compreensão de como fatores externos influenciam o crescimento e a permanência das mulheres no serviço público, ampliando a investigação das teorias analisadas até aqui.

8. Conclusão

Os resultados apresentados ao longo deste trabalho reforçam a existência de barreiras estruturais na trajetória profissional de mulheres e, principalmente, de mulheres negras e indígenas no Executivo Federal. A partir da confirmação das hipóteses H1 e H1a, foi possível observar que esses grupos apresentam menor probabilidade de promoção para cargos de alto escalão (DAS-6 e NES), independentemente do tipo de vínculo, o que corrobora a literatura sobre os fenômenos do *Teto de Vidro* e do *Teto de Concreto*, além das demais teorias que buscam explicar as barreiras estruturais.

Esses achados indicam que mesmo com altos níveis de escolaridade e experiência profissional, mulheres — em especial as mulheres negras e indígenas — enfrentam obstáculos adicionais ao longo de suas trajetórias na administração pública.

No que diz respeito ao tempo de crescimento e ao tempo de permanência nos cargos de alto escalão, os resultados revelam ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados, o que refuta as hipóteses H2, H2a e H3. Apenas a hipótese H3a apresentou diferença estatisticamente significativa no primeiro quantil de tempo de permanência, especificamente para o grupo de mulheres negras e indígenas servidoras de carreira. No entanto, é importante destacar que a reduzida quantidade de observações para esse grupo (n=25) impõe limitações analíticas relevantes, o que impede conclusões definitivas quanto à existência ou não de desigualdades relacionadas à permanência.

Portanto, não se pode afirmar com segurança que não há disparidades nesse aspecto; ao contrário, a sub-representação desses grupos no alto escalão sugere a necessidade de aprofundar essa investigação em estudos futuros.

Por fim, a influência positiva da presença de mulheres e pessoas negras no alto escalão sobre a composição dos demais níveis de liderança comprova o efeito cascata da diversidade nos espaços de poder. Nesse sentido, os dados indicam que a construção de uma burocracia mais representativa exige políticas institucionais de promoção da diversidade nos cargos de direção, assim como estratégias voltadas à permanência e fortalecimento dessas lideranças nos espaços de decisão.

Em uma administração pública comprometida com a equidade e representatividade, é fundamental considerar a diversidade no topo da hierarquia como um vetor de transformação para toda a estrutura estatal.

Referências bibliográficas

Adams, Renée and Funk, Patricia. **Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?**.ECGI Working Paper-Series in Finance, N° 273, 2011)

Agência Brasil. **Veja quem são os ministros de Jair Bolsonaro: Eles assumem o posto no dia 2 de janeiro**. Empresa Brasileira de Comunicação, 2019.

Agência Senado. **Bertha Lutz**. Senado Notícias, Brasil, 2015.

Agência Senado. **Em 2021, mulheres comandarão 658 prefeituras, em apenas 11,8% das cidades**. Senado Notícias, Brasil, 2020.

Ali, Muhammad; Grabarski, Mirit K. e Konrad, Alison M. **Trickle-down and bottom-up effects of women's representation in the context of industry gender composition: A panel data investigation**. Human Resource Management, 60:559–580, 2021.

Andrade, Tâmara Karoline Barros de. **Desafios da Promoção de Igualdade de Gênero no Setor Público: Os aprendizados do Programa de Diversidade do Vetor Brasil**. Fundação Getúlio Vargas, 2020.

Arvate, Paulo Roberto; Galileab, Gisele Walczak e Todescatc, Isabela. **The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females**. The Leadership Quarterly, São Paulo, 2018.

Barroso, Carmen. **As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil**. ENAP, RSP Revisitada, ano 43, 116(3), 1988.

Bergâmo, Mônica. **Mulheres ocupam apenas 33% dos cargos de alto escalão do governo federal**. Folha de São Paulo, mar.2023.

Bradbury, Mark e Kellow, J. Edward. **Representative Bureaucracy: Assessing the Evidence on Active Representation**. The American Review of Public Administration, 41, 157 - 167, 2011.

Braga, Juliana. **Número de embaixadas comandadas por mulheres cresce, mas fica aquém da média**. Painel, Folha de São Paulo, fev.2023.

Brasil. **Conheça a Presidência: Ministros**. Planalto, gov.br, 2023.

Brasil. **Dados abertos**. Portal de Transparência, gov.br, 2023.

Brasil. **Diário Oficial da União**. Imprensa Nacional, gov.br, 2023.

Brasil. **Legislação**. Casa Civil, Planalto, gov.br, 2023.

Brasil. **Programa Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Valorização das Trabalhadoras no SUS**. Ministério da Saúde, gov.br, 2023.

Brasil. **Encontro de mulheres de carreiras de Estado discute desafios da agenda de paridade de gênero na Administração Pública**. Equidade de Gênero, Portal do Servidor, 2023. Disponível em:

<<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/novembro/encontro-de-mulheres-de-carreiras-de-estado-discute-desafios-da-agenda-de-paridade-de-genero-na-administracao-publica>>. Acesso em: 14.Nov. 2023.

Brasil. **Esther Dweck apresenta ações do Ministério da Gestão voltadas para as mulheres**. Participação feminina, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em:

<<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/esther-dweck-apresenta-acoes-do-ministerio-da-gestao-voltadas-para-as-mulheres>>. Acesso em: 11.Nov.2023.

Brasil. **Painel estatístico de Pessoal: Funções**. Governo Federal, Brasil, 2023.

CARNEIRO, Sueli. **Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero**. Racismos contemporâneos. Rio de Janeiro: Takano Editora, v. 49, p. 49-58, 2003.

CEPIA e Onu Mulheres. **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro; Brasília, 2011. 436p.

CGU. **Manual Prático de Nomeação e Designação de Cargos e Funções de Comissão**. Controladoria-Geral da União, Brasília, 2022.

Chen, J. M. (2019). **An integrative review of impression formation processes for multiracial individuals**. Social and Personality Psychology Compass, 13(1), e12430.

COLLINS, Patricia Hill. **Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória**. 2017.

Cook, Alison e Glass Christy. **Above The Glass Ceiling: When Are Women And Racial/Ethnic Minorities Promoted To Ceo?**. Strategic Management Journal, 35, 1080–1089, 2014.

Cruz, Isabela. **Qual a relevância dos 100 dias iniciais de um governo**. Nexso, 2023.

Davis, Kathy. **Intersectionality as Buzzword: A Sociology of Science Perspective on What Makes a Feminist Theory Successful**. Feminist Theory 9, no. 1 (April 2008): 67–85. <https://doi.org/10.1177/1464700108086364>.

Diniz, Ana; Moreira, Jessika; Castro, Luis Pedro P. e Sandim, Tatiana L. **Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal**. Movimento Pessoas à Frente, Nota Técnica, 2024.

Eagly, Alice H. e Karau, Steven J. **Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders**. Psychological Review, Vol. 109. No. 3, 573-598, 2002.

Enap. **Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal - Siorg: Módulo 1 - Estruturas Organizacionais e o Estado**. Brasília, 2019.

Enap. **Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal - Siorg: Módulo 2 - Conceitos Fundamentais e Aplicações**. Brasília, 2019.

Epitropaki, O. and Martin, R. (2004). **Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time**. Journal of applied psychology, 89(2), 293.

Elsaid, Eahab and Ursel, Nancy D. **Re-examining the Glass Cliff Hypothesis using Survival Analysis: The Case of Female CEO Tenure**. British Journal of Management, Vol. 29, 156–170, 2018.

Feit, Maureen Emerson. **Displacing the burden of representation: Engaging with critical Whiteness to expand the theory of representative bureaucracy**. Administrative Theory & Praxis, vol. 46, N. 2 (232–251), 2024.

Garcia, Maria Fernanda. **A brasileira que era chamada de “mulher do diabo” por ter senso de justiça**. Observatório do Terceiro Setor, 2019.

Georgeac, Oriane and Rattan, Aneeta. **Progress in women's representation in top leadership weakens people's disturbance with gender inequality in other domains**. Journal of Experimental Psychology, 148(8), 1435–1453, 2019.

Gitirana, Julia Helioro Souza e Kreuz, Leticia Regina Camargo. **Ministras de Estado: uma análise prosopográfica das mulheres nos cargos máximos da**

República de 1985 a 2019. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS, Porto Alegre, n. 43, p. 245-266, ago. 2020.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). **Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes.** *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.

Goldin, Claudia. **The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family.** AEA Papers And Proceedings, 2006.

Goldin, Claudia. **A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter.** *American Economic Review*, 2014.

Hall, N. R. and Crisp, R. J. (2005). **Considering multiple criteria for social categorization can reduce intergroup bias.** *Personality and social psychology bulletin*, 31(10), 1435-1444.

Haslam, S. Alexander and Ryan, Michelle K. **The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions.** *School of Psychology, University of Exeter, British Journal of Management*, Vol. 16, 81–90, 2005.

Hillman, Amy. J. and Cannella, Albert. A., Jr. **Organizational predictors of women on corporate boards.** *Academy of Management Journal*, 50(4), 941–952, 2007.

Hogg, Michael A. **Uncertainty-Identity Theory.** *Handbook of Theories of Social Psychology*, SAGE, Vol. 2, Cap. 29, p. 62-80, 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero, Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil.** *Estudos e Pesquisas: informação demográfica e socioeconômica*, Rio de Janeiro, n. 38, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Quantidade de Homens e Mulheres.** IBGE Educa, 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda.** Agência IBGE Notícias, Censo 2022, 2024.

Lee, Sang Eun. **Gender, Empowerment, and Performance in U.S. Federal Agencies: The Role of Women's Leadership Representation.** *Public Personnel Management*, 2025.

Lipsky, Michael. **Burocracia de Nível de Rua: Dilemas do Indivíduo nos Serviços Públicos**. Brasília, ENAP, Ed. expandida do 30º aniversário, 2019.

Lord, R. G., Foti, R. J. and De Vader, C. L. (1984). **A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions**. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.

Ma, Anyi; Rosette, Ashleigh Shelby and Koval, Christy Zhou. **Reconciling Female Agentic Advantage and Disadvantage With the CADDIS Measure of Agency**. *American Psychological Association*, Vol. 107, No. 12, 2115-2148, 2022.

MacArthur, Kelly Rhea; Purcell, David and Samblanet, Sarah. **Gender and The Glass Ceiling at Work**. Department of Sociology, Kent State University, 2010.

Maia, Bóris. **A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio histórica**. RSP, ENAP, Brasília, 2021.

Marinatto, Luã. **Governo Lula demite duas ministras em oito meses e perde recorde de mulheres na Esplanada**. O Globo, 2023.

Martins, Pedro S. and Pereira, Pedro T. **Does education reduce wage inequality? Quantile regression evidence from 16 countries**. *Labour Economics* 11 (2004), 355-371, 2003.

Meier, Kenneth J. e Nicholson-Crotty Jill. **Representative Bureaucracy, and Law Enforcement: The Case of Sexual Assault**. *Public Administration Review*, 66(6), 850-860, 2006.

Melito, Leandro e Passos, Gésio. **Saiba quem foram as ministras do período democrático no Brasil**. Empresa Brasil de Comunicação, 2016.

Mesquita, Camile Sahb. **Desigualdade de gênero na remuneração persiste na burocracia federal brasileira**. ANESP, 11.mar.2020.

Milstersteiner, Renata Kessler; Oliveira, Fátima Bayama de; Hryniewicz, Lygia Gonçalves Costa; Sant'Anna, Anderson de Souza e; Moura, Luiz Carlos. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE, FGV, 2020.

Norman, J. B. **Consequences of being unable to categorize: The impact of racial ambiguity on spontaneous trait inferences**. Doctoral dissertation, The University of Utah, 2018.

Offermann, L. R. and Coats, M. R. (2018). **Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades**. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.

Pinheiro, Luana. **Quando o Teto de Vidro se torna de concreto: A sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo Federal entre 1999 e 2020**. Ipea, 2023.

Ribeiro, Roberta. **Após cinco anos em queda, número de servidores volta a crescer com Lula**. *Gazeta do Povo*, 2024.

Rosa, Íris Vânia Santos. **Poder Discricionário**. Enciclopédia Jurídica da PUC SP, São Paulo, Tomo Direito Tributário, Ed. 1, 2019.

Rosette, A. S., Leonardelli, G. J. and Phillips, K. W. (2008). **The White standard: racial bias in leader categorization**. *Journal of applied psychology*, 93(4), 758.

República.org. **República em Dados: Vínculos em funções de Direção e Assessoramento Superior (DAS) no Executivo Federal**. SIAPE, 1990 - 2020.

Santos, Amanda Carolino; Oliveira, Fatima Bayama; Marchisotti, Gustavo Guimarães e Celano, Ana. **Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial**. *Cadernos EBAPE*, v. 21, nº 3, FGV, Rio de Janeiro-RJ, 2023.

Silveira, Nereida Salette Paulo e Hanashiro, Darcy Mitiko Mori. **Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica**. *RAC*, vol. 13, n. 1, art. 7, p. 117-135, ANPAD, 2009.

Spence, A. Michael. **Job market signaling**. *Quarterly Journal of Economics*. 87, 355–374, 1973

STF, Supremo Tribunal Federal. **Composição Atual**. Coordenadoria de Biblioteca, 2022.

Tajfel H, Billig Michael G, Bundy Robert P, Flament C. 1971. **Social categorization and intergroup behaviour**. *Eur J Soc Psychol*. 1(2): 149–178.

Tajfel, H. (1978). **Interindividual behaviour and intergroup behaviour**. In H. Tajfel (ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 27–60. London: Academic Press.

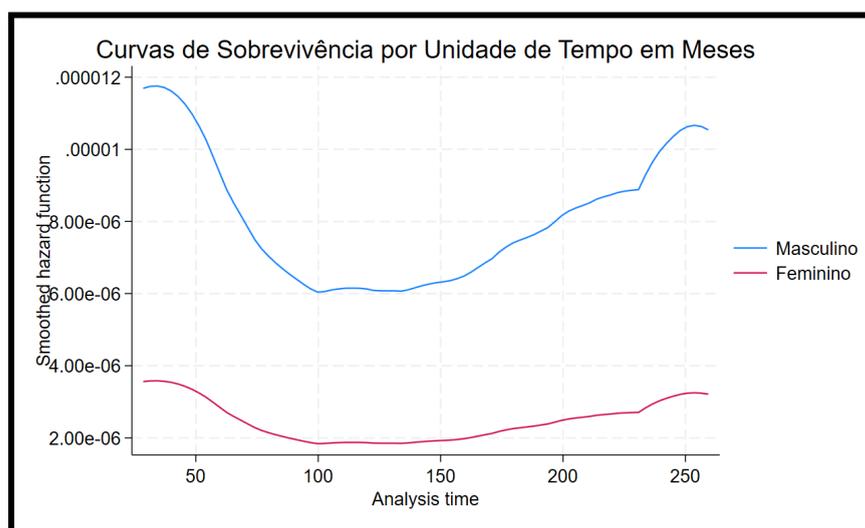
Vaz, Daniela Verzola. **O Teto de Vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Economia e Sociedade, v. 22, Campinas, 2013.

Apêndice

Tendência da probabilidade de promoção ao longo do tempo

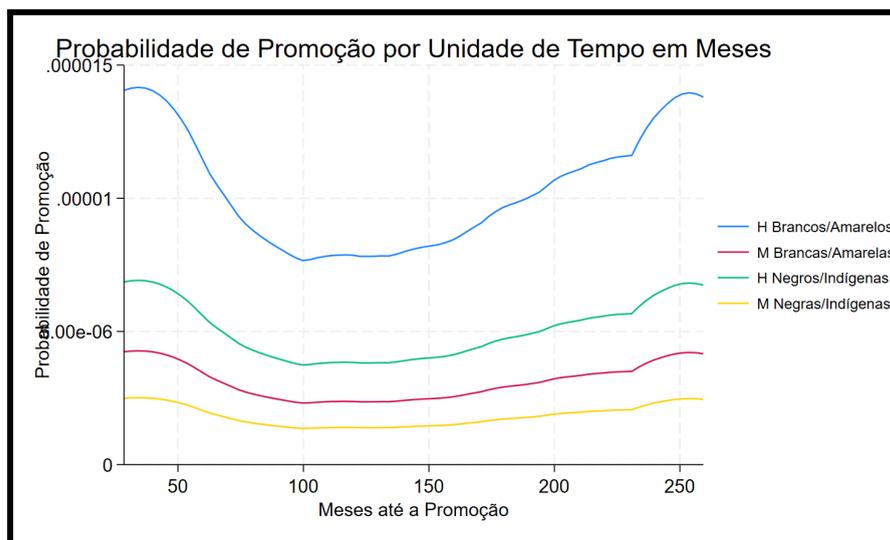
Ao analisar a probabilidade de promoção por unidade de tempo em meses, comparando homens e mulheres (Figura 8, abaixo), nota-se que a probabilidade de uma homem chegar a um cargo do alto escalão é maior que de uma mulher em todos os períodos de tempo, porém as curvas possuem a mesma tendência, com pico de 0 a 50 meses, vale de 51 a ~150 meses e retomada de tendência de crescimento em a partir de 150 meses.

Figura 18 - Curvas de sobrevivência por Unidade de Tempo em Meses, para Gênero:



Fonte: Elaborado pela autora

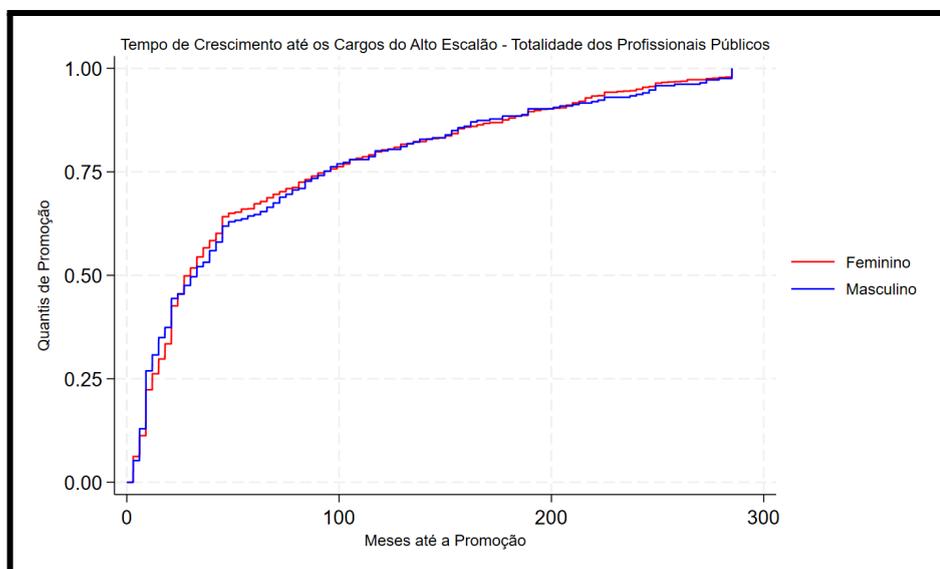
Figura 19 - Curvas de sobrevivência por Unidade de Tempo em Meses, para relação Gênero_Raça:



Fonte: Elaborado pela autora

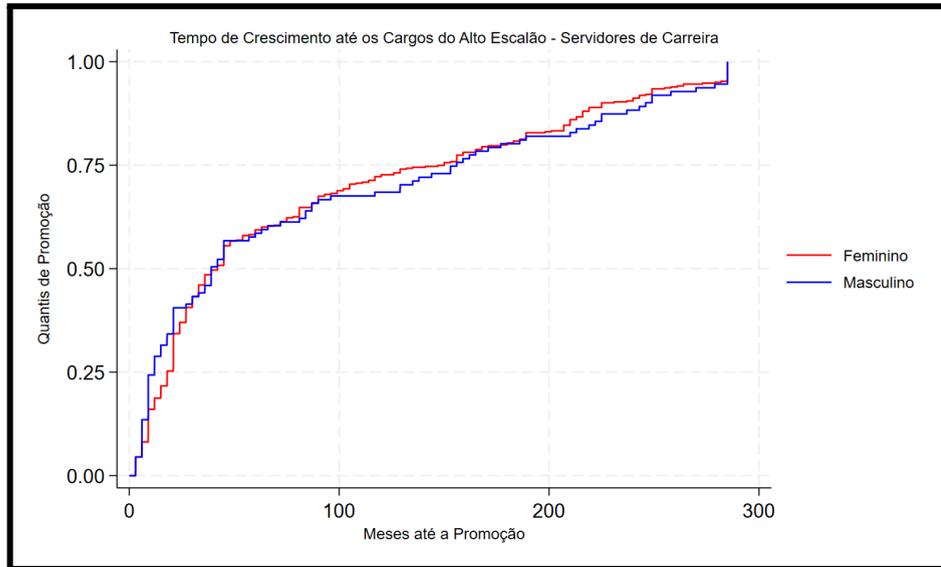
Análise Gráfica do Tempo de Crescimento

Figura 20 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero:



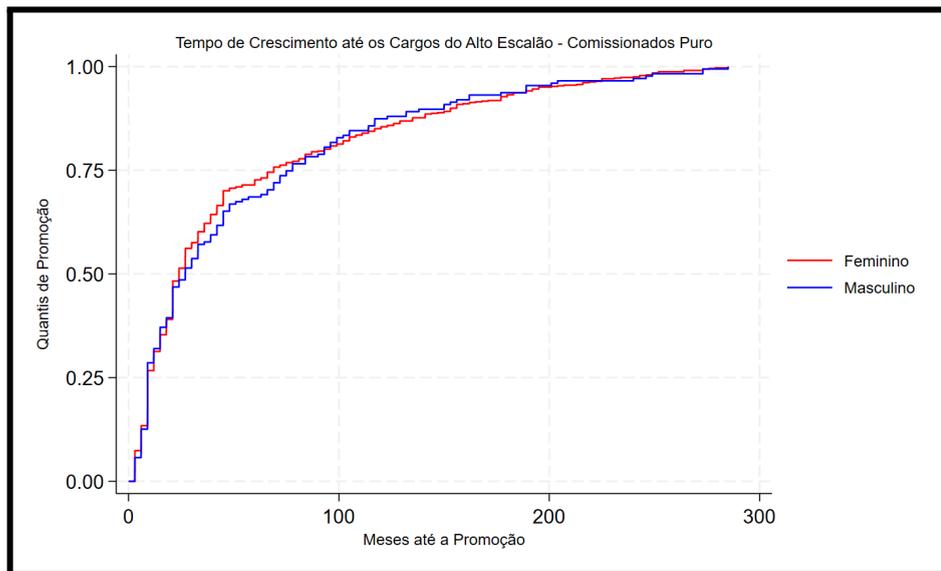
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 21 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero para o recorte dos Servidores de Carreira:



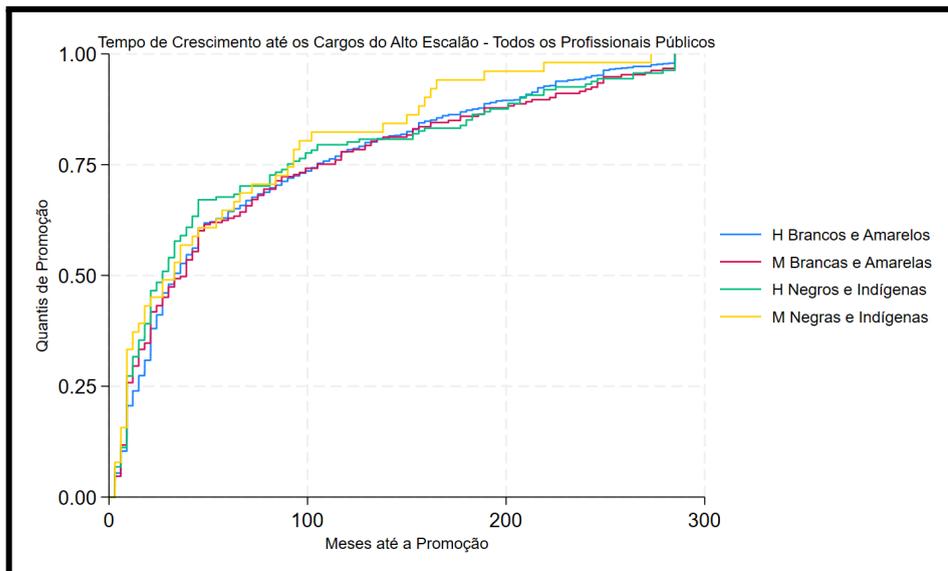
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 22 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero para o recorte dos Comissionados Puro:



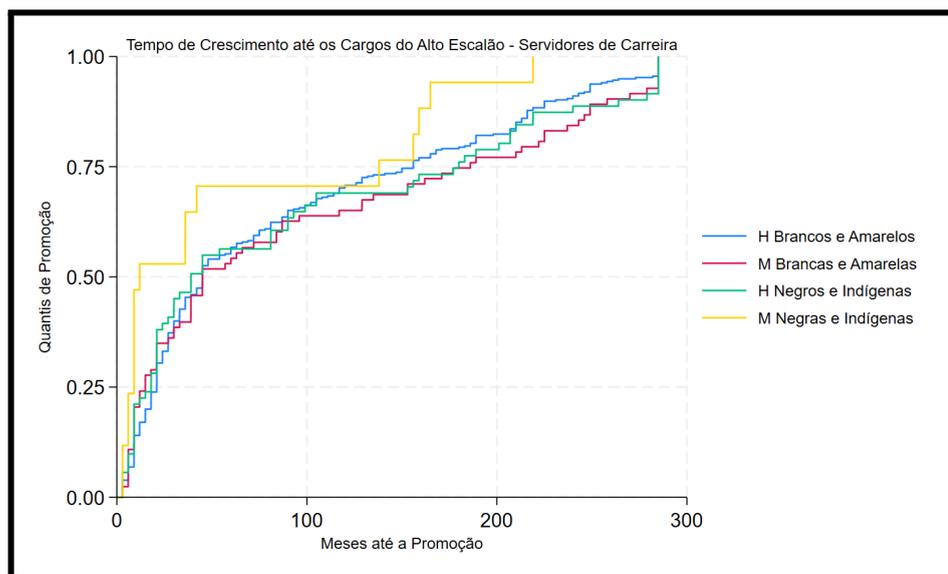
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 23 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça:



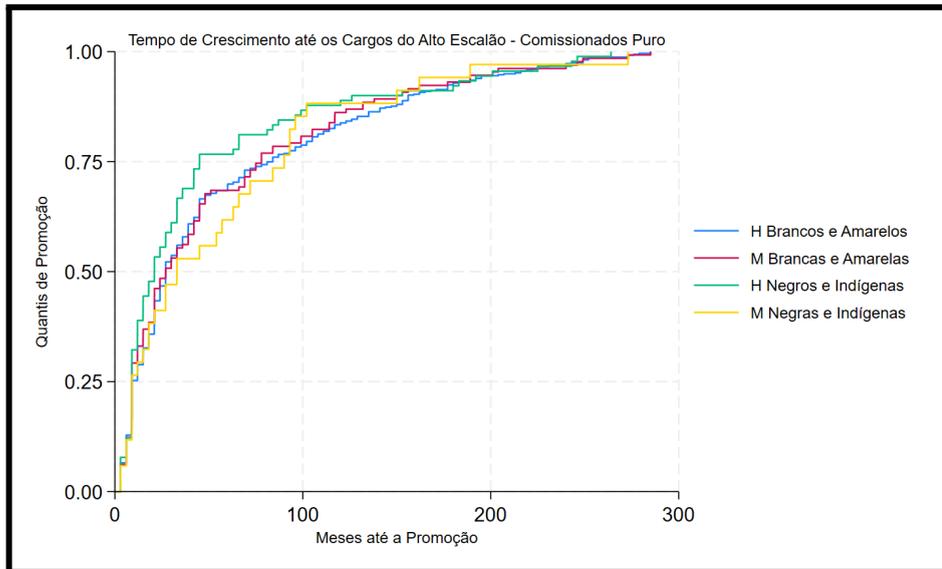
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 24 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça para o recorte dos Servidores de Carreira:



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 25 - Tempo de Crescimento, por quantis de sobrevivência, considerando a variável Gênero_Raça para o recorte dos Comissionados Puro:



Fonte: Elaborado pela autora

Teste de Robustez para o Tempo de Crescimento

Tabela 12 - Teste de Robustez por Análise de Regressão Quantílica e Regressão Linear Múltipla, para avaliar o Tempo de Crescimento aos cargos do Alto Escalão:

Variáveis	Totalidade dos Profissionais Públicos				Servidores de Carreira				Comissionados Puro			
	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla
	25%	50%	75%	(1)	25%	50%	75%	(1)	25%	50%	75%	(1)
Tempo de Crescimento												
Promoção e Gênero												
Mulheres	-0.70 (0.765)	-5.11 (0.192)	5.33e (1.000)	-4.50 (0.241)	-4.29 (0.413)	-11.88 (0.102)	-3.76 (0.750)	-5.25 (0.452)	0.37 (0.877)	-2.12 (0.618)	-1.49 (0.879)	-4.62 (0.313)
Raça	-0.47 (0.748)	-2.78 (0.253)	-3.04 (0.541)	-3.12 (0.190)	-0.622 (0.847)	-1.42 (0.750)	-3.96 (0.585)	-3.67 (0.393)	-8.88e (1.000)	-0.14 (0.957)	-2.30 (0.706)	-3.09 (0.277)
Escolaridade	-0.46 (0.688)	-1.60 (0.406)	-5.28 (0.180)	-3.45 (0.068*)	-1.38 (0.526)	-3.92 (0.193)	-10.92 (0.026**)	-5.89 (0.043**)	0.03 (0.981)	0.705 (0.768)	-3.97 (0.471)	-1.25 (0.624)
Tipo de Vínculo	-7.41 (0.000**)	-15.33 (0.000***)	-20.27 (0.037**)	-12.63 (0.000***)	-	-	-	-	-	-	-	-
Órgão Superior	F= 17.42 (0.000***)	F= 3.51 (0.000***)	F= 1.37 (0.088*)	F = 4.31 (0.000***)	F = 9.06 (0.000***)	F = 2.66 (0.000***)	F= 1.66 (0.016**)	F = 3.23 (0.000***)	F = 3.28 (0.000***)	F = 2.66 (0.000***)	F= 1.10 (0.333)	F = 2.20 (0.000***)
Área de Governo	F= 31.80 (0.000***)	F= 7.06 (0.000***)	F= 2.41 (0.065*)	F = 5.56 (0.000***)	F = 16.49 (0.000***)	F = 4.08 (0.007**)	F= 1.73 (0.160)	F = 2.38 (0.069*)	<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>			
Estado Civil	F= 0.43 (0.734)	F= 1.01 (0.38)	F= 1.93 (0.127)	F = 2.87 (0.035**)	F = 1.43 (0.234)	F = 1.68 (0.170)	1.9=75 (0.155)	F = 2.13 (0.094*)	F = 0.36 (0.784)	F = 0.37 (0.771)	F= 0.37 (0.777)	F = 1.57 (0.172)
Ano de Promoção	0.23 (0.398)	0.89 (0.055*)	1.83 (0.053*)	2.38 (0.000***)	1.21 (0.029**)	2.14 (0.005**)	3.42 (0.006**)	3.80 (0.000***)	0.07 (0.797)	-0.224 (0.679)	1.15 (0.355)	-3.27 (0.023**)
Nível de ingresso no serviço público	-13.53 (0.000***)	-22.60 (0.000***)	-28.90 (0.000***)	-20.57 (0.000***)	-14.37 (0.000***)	-20.19 (0.000***)	(0.000***))	-19.03 (0.000***)	-12.42 (0.000***)	-25.92 (0.000***)	-33.05 (0.000***)	-22.67 (0.000***)

Tempo de Crescimento e Gênero_Raça													
Mulheres Brancas e Amarelas	-1.72 (0.573)	-5.14 (0.235)	2.33 (0.785)	1.63 (0.707)	-1.74 (0.766)	3.22 (0.675)	13.26 (0.291)	3.46 (0.655)	-3.33e (1.000)	-3.24 (0.508)	-3.33 (0.748)	-5.34 (0.306)	
Homens Negros e Indígenas	-1.64 (0.595)	-6.23 (0.193)	-10.37 (0.273)	-6.28 (0.192)	-5.49 (0.365)	-0.804 (0.919)	7.30 (0.408)	-0.44 (0.956)	-0.15 (0.960)	-4.25 (0.454)	-18.35 (0.128)	-11.99 (0.048**)	
Mulheres Negras e Indígenas	-1.94 (0.711)	-11.26 (0.167)	-26.81 (0.095*)	-18.73 (0.022**)	-16.51 (0.165)	-38.54 (0.013**)	-36.73 (0.150)	-47.83 (0.002**)	-2.76 (0.576)	-3.34 (0.703)	-23.78 (0.202)	-8.48 (0.365)	
Escolaridade	-0.52 (0.665)	-2.19 (0.243)	-5.48 (0.140)	-3.44 (0.069*)	-2.04 (0.351)	-2.82 (0.324)	-9.86 (0.036*)	-5.49 (0.058*)	-0.41 (0.905)	-1.00 (0.677)	-4.97 (0.332)	-1.44 (0.574)	
Tipo de Vínculo	-7.00 (0.001***)	-15.72 (0.000***)	-15.72 (0.014**)	-12.64 (0.000***)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Órgão Superior	F= 17.42 (0.000***)	F= 3.78 (0.000***)	F= 1.49 (0.042**)	F = 4.24 (0.000***)	F= 17.42 (0.000***)	F= 3.59 (0.000***)	F= 1.93 (0.002**)	F = 4.31 (0.000***)	F= 17.42 (0.000***)	F= 2.66 (0.000***)	F= 1.24 (0.187)	F = 2.12 (0.000***)	
Área de Governo	F= 31.80 (0.000***)	F= 7.00 (0.000***)	F= 2.77 (0.040**)	F = 5.47 (0.001***)	F= 31.80 (0.000***)	F= 3.02 (0.029**)	F= 1.63 (0.181)	F = 5.56 (0.000***)	<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>				
Estado Civil	F= 0.43 (0.734)	F= 1.13 (0.335)	F= 2.8 (0.034**)	F = 2.83 (0.037**)	F= 0.43 (0.734)	F= 1.94 (0.122)	F= 2.05 (0.105)	F = 2.87 (0.035**)	F= 0.43 (0.734)	F= 0.48 (0.693)	F= 0.56 (0.644)	F = 1.55 (0.199)	
Ano de Promoção	0.22 (0.449)	0.98 (0.030**)	1.93 (0.031**)	2.46 (0.000***)	1.57 (0.005**)	2.47 (0.001***)	3.4 (0.004**)	3.90 (0.000***)	0.05 (0.852)	2.56e (1.000)	1.22 (0.298)	1.47 (0.013**)	
Nível de ingresso no serviço público	-13.47 (0.000***)	-22.94 (0.050**)	-28.81 (0.000***)	-20.62 (0.000***)	-14.45 (0.000***)	-22.23 (0.000***)	-22.78 (0.000***)	-19.03 (0.000***)	-12.44 (0.000***)	-25.80 (0.000***)	-33.67 (0.000***)	-22.74 (0.000***)	

***p < 0.001; **p < 0.05; *p < 0.1

Gênero, refere-se a variável independente que considera o gênero do indivíduo, e, na *Gênero_Raça*, refere-se também a variável independente (substituta) que considera a interseccionalidade das variáveis gênero e raça. Taxa de Incidência indica a probabilidade do evento (promoção) ocorrer em cada unidade de tempo. Os Quantis de Sobrevivência indicam a diferença do tempo de crescimento que levou para determinado % de cada grupo chegar à promoção e a significância estatística dessa diferença.

Fonte: Elaborado pela autora

Teste de Robustez para o Tempo de Permanência

Tabela 13 - Teste de Robustez, Análise de Regressão Quantílica do Tempo de Permanência nos cargos do alto escalão:

Variáveis	Totalidade dos Profissionais Públicos				Servidores de Carreira				Comissionados Puro			
	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla	Teste de Robustez - Análise de Regressão Quantílica			Regressão Linear Múltipla
	25%	50%	75%	(1)	25%	50%	75%	(1)	25%	50%	75%	(1)
Tempo de Permanência X Gênero												
Mulheres	-1.50 (0.353)	0.51 (0.820)	2.22 (0.546)	1.75 (0.451)	-2.00 (0.221)	1.49 (0.591)	0.90 (0.829)	2.25 (0.395)	-6.66e (1.00)	2.40 (0.628)	7.27 (0.329)	1.65 (0.708)
Raça	-0.44 (0.681)	-1.17 (0.437)	-2.39 (0.331)	-2.46 (0.114)	-0.98 (0.367)	-0.32 (0.860)	-2.26 (0.414)	-2.34 (0.181)	-0.75 (0.725)	-0.28 (0.935)	-2.14 (0.678)	-1.09 (0.720)
Escolaridade	0.34 (0.682)	-0.31 (0.788)	-0.10 (0.995)	-0.19 (0.920)	0.50 (0.539)	-1.04 (0.454)	-0.91 (0.664)	1.43 (0.280)	-1.64 (0.322)	-1.18 (0.656)	-3.73 (0.352)	-3.63 (0.125)
Tipo de Vínculo	2.15 (0.104)	2.60 (0.176)	3.61 (0.232)	4.92 (0.010**)	-	-	-	-	-	-	-	-
Órgão Superior	F= 1.77 (0.006**)	F= 1.55 (0.030**)	F= 1.20 (0.215)	F= 2.75 (0.000***)	F= 3.18 (0.000***)	F= 3.95 (0.000***)	F= 1.71 (0.011**)	F= 2.82 (0.000***)	F= 4.49 (0.000***)	F= 1.64 (0.025**)	F= 0.75 (0.819)	F= 1.91 (0.004**)
Área de Governo	<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>				<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>				<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>			
Estado Civil	F= 35.01 (0.000***)	F= 86.54 (0.000***)	F= 89.53 (0.000***)	F= 208.21 (0.000***)	F= 17.98 (0.000***)	F= 43.27 (0.000***)	F= 50.38 (0.000***)	F= 114.48 (0.000***)	F= 20.27 (0.000***)	F= 28.77 (0.000***)	F= 34.64 (0.000***)	F= 87.56 (0.000***)
Ano de Saída do Cargo	1.22 (0.000***)	2.25 (0.000***)	4.56 (0.000***)	4.81 (0.000***)	0.99 (0.000***)	2.42 (0.000***)	4.09 (0.000***)	4.14 (0.000***)	1.41 (0.000***)	2.79 (0.000***)	5.28 (0.000***)	5.57 (0.000***)
Tempo de Permanência X Gênero_Raça												
Mulheres Brancas e Amarelas	-1.81 (0.306)	0.34 (0.890)	3.01 (0.453)	1.56 (0.543)	-2.46 (0.172)	2.18 (0.501)	3.75 (0.45)	4.32 (0.137)	-0.300 (0.925)	0.47 (0.932)	5.24 (0.518)	-1.99 (0.683)
Homens Negros e Indígenas	-1.30 (0.504)	-0.68 (0.801)	-1.67 (0.705)	-4.20 (0.136)	-2.58 (0.195)	-2.10 (0.557)	-4.81 (0.386)	-5.22 (0.105)	2.22 (0.520)	-0.12 (0.984)	-3.74 (0.671)	-3.49 (0.510)
Mulheres Negras e Indígenas	-1.51 (0.696)	-0.76 (0.887)	1.80 (0.863)	1.43 (0.798)	-9.40 (0.029**)	-8.30 (0.284)	-11.13 (0.356)	-11.83 (0.089*)	8.89 (0.142)	2.78 (0.792)	10.57 (0.491)	13.95 (0.132)
Escolaridade	0.22 (0.786)	-0.29 (0.842)	-0.01 (0.995)	0.12 (0.916)	0.70 (0.394)	0.88 (0.549)	1.00 (0.660)	1.37 (0.299)	-1.80 (0.247)	-1.16 (0.669)	-3.73 (0.345)	-3.13 (0.189)

Tipo de Vínculo	2.50 (0.058*)	2.64 (0.150)	3.39 (0.255)	4.89 (0.010**)	-	-	-	-	-	-	-	-
Órgão Superior	F= 1.80 (0.005**)	F= 1.11 (0.108)	F= 1.25 (0.168)	F= 2.70 (0.000***)	F= 3.19 (0.000***)	F= 3.52 (0.000***)	F= 1.47 (0.054*)	F= 2.85 (0.000***)	F= 3.19 (0.000***)	F= 1.55 (0.023**)	F= 0.74 (0.820)	F= 1.92 (0.004**)
Área de Governo	<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>				<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>				<i>Omitida devido à colinearidade com Órgão Superior</i>			
Estado Civil	F= 35.38 (0.000***)	F= 87.16 (0.000***)	F= 94.72 (0.000***)	F= 206.02 (0.000***)	F= 17.87 (0.000***)	F= 34.61 (0.000***)	F= 37.96 (0.000***)	F= 112.87 (0.000***)	F= 17.87 (0.000***)	F= 25.90 (0.000***)	F= 35.04 (0.000***)	F= 85.80 (0.000***)
Ano de Saída do Cargo	1.23 (0.000***)	2.54 (0.000***)	4.61 (0.000***)	4.82 (0.000***)	1.01 (0.000***)	2.32 (0.000***)	3.95 (0.000***)	4.15 (0.000***)	1.36 (0.000***)	2.68 (0.000***)	5.24 (0.000***)	5.53 (0.000***)