

A INCLUSÃO DE MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DOS AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO BRASIL

[Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 - Edição - 146/MAI 2025 / 25/05/2025](#)

THE INCLUSION OF WOMEN IN THE FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION:
A BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS OF ADVANCES, CHALLENGES AND
PERSPECTIVES IN BRAZIL

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/ch10202505250529

Daniela de Sena Farias¹

Fabiana Moraes de Barros²

Hamilton Tavares dos Prazeres³

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral, apresentar os desafios significativos que a mulher que trabalha na Administração Pública Federal enfrenta, tais como barreiras culturais, desigualdade salarial, falta de oportunidades e compreender se houve avanços relacionados a inclusão da mulher no serviço público. Como objetivos específicos, pretende, verificar a evolução histórica da participação feminina dentro do serviço público federal; identificar quais fatores contribuíram para o

aumento da presença das mulheres na Administração Pública Federal nos últimos anos; Avaliar como a ampliação das oportunidades para mulheres no setor público tem impactado o mercado de trabalho. Pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, analisando publicações dos últimos 25 anos, a fim de refletir as transformações no serviço público federal e na sociedade. Buscando criar cenários que ajudem a compreender os desafios enfrentados pela mulher e possíveis soluções para sanar situações relacionados às desigualdades de gêneros e promoção do aumento das mulheres no setor público. Os dados foram organizados e analisados de forma interpretativa e comparativa através de quadros. Essa estratégia permitiu a construção de um corpo teórico robusto e diversificado para análise crítica dos dados referentes à presença feminina na Administração Pública Federal.

Palavras-chave: Administração Pública Federal. Inclusão. Mulheres.

Abstract

The general objective of this paper is to present the significant challenges faced by women working in the Federal Public Administration, such as cultural barriers, wage inequality, lack of opportunities, and to understand whether there have been advances related to the inclusion of women in the public service. The specific objectives are to verify the historical evolution of female participation within the federal public service; to identify which factors contributed to the increase in the presence of women in the Federal Public Administration in recent years; to evaluate how the expansion of opportunities for women in the public sector has impacted the job market. This is exploratory bibliographical research, analyzing publications from the last 25 years, to reflect the transformations in the federal public service and in society. The aim is to create scenarios that help to understand the challenges faced by women and possible solutions to remedy situations related to gender inequalities and promote the increase in the number of women in the public sector. The data were organized and analyzed in an interpretative and

comparative manner through tables. This strategy allowed the construction of a robust and diversified theoretical body for critical analysis of the data regarding the presence of women in the Federal Public Administration.

Palavras-chave: Federal Public Administration. Inclusion. Women.

1 INTRODUÇÃO

Antes de abranger de fato o papel da mulher na Administração Pública Federal, se faz necessário trazer à tona alguns conceitos de autores sobre o que é a Administração Pública Federal. Para Moraes (1998) ela é como uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a obtenção dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa. Araújo (2005) afirma que a Administração Pública é uma máquina composta por órgãos e entidades, organizados de forma hierárquica sob a direção de um chefe de Estado.

A Administração Pública, pode ser analisada de duas formas: de forma objetiva, que tem como foco a atividade e de forma subjetiva que é formal. Na forma objetiva a administração pública tem como objeto a função administrativa (Di Pietro, 2008). Ou conforme Meirelles (2000), é uma atividade concreta, que visa realizar as necessidades coletivas. No aspecto subjetivo, ainda segundo Pietro (2008), pode ser considerada o “conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Compreender o que é Administração Pública Federal, é fundamental para criar reflexões sobre os sujeitos que ocupam esses espaços e as transformações que influenciaram esse cenário, nesse contexto, será destacado o papel das mulheres e suas contribuições, visto que a Administração Pública Federal é formada em sua maioria por homens.

O papel da mulher na sociedade mudou com o passar dos anos, de dona de casa a ocupar cargos em empresas privadas e públicas. Em relação ao mercado de trabalho, essa mudança ocorreu pela busca da mulher por seu espaço na sociedade, e as novas formas de trabalho, que se apresentam como mais flexíveis, criativas, oferecendo, possivelmente, maiores oportunidades ao trabalho feminino (Oliveira et. al, 2000).

De acordo com dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) publicados pelo Governo Federal, a presença de mulheres na Administração Pública Federal está em expansão. Até janeiro de 2025, 45,6% (261,4 mil) do total de 572,8 mil servidores federais ativos são mulheres. Isso representa aumento de 3,21% em relação a 2022, quando 44,8% (253,2 mil) dos 564,9 mil servidores eram do sexo feminino (Brasil, 2025).

Esses dados demonstram o crescimento tanto em cargos efetivos, como comissionados, o que há alguns anos não era possível nem imaginar a mulher incluída na Administração Pública. Mesmo com essa evolução, a mulher ainda sofre alguns prejuízos, pois mesmo com o aumento de 34,9% (3.552) em 2022 para 39,2% (4.487) dos 11,4 mil cargos de direção e assessoramento de nível 13 a 17, o que inclui os de coordenadoras-gerais, diretorias, assessorias especiais, secretárias e equivalentes, as remunerações em relação aos homens no mesmo cargo ainda são muito discrepantes (Brasil, 2025).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral, apresentar os desafios significativos que a mulher que trabalha na Administração Pública Federal enfrenta, tais como barreiras culturais, desigualdade salarial, falta de oportunidades e compreender se houve avanços relacionados a inclusão da mulher no serviço público.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Verificar a evolução histórica da participação feminina dentro do serviço público federal;

- Identificar quais fatores contribuíram para o aumento da presença das mulheres na Administração Pública Federal nos últimos anos;
- Avaliar como a ampliação das oportunidades para mulheres no setor público tem impactado o mercado de trabalho.

A abordagem adotada é através de pesquisa bibliográfica, com apoio de revistas de circulação nacional, também revistas periódicas acadêmicas que abordem a temática da mulher no serviço público, também tem caráter exploratório, analisando publicações dos últimos 25 anos, a fim de refletir as transformações no serviço público federal, garantindo a profundidade e a relevância da análise.

Com a análise desses dados foi possível criar cenários que ajudam a compreender os desafios enfrentados pela mulher e possíveis soluções para sanar situações relacionados às desigualdades de gêneros e promoção do aumento das mulheres no setor público.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Evolução histórica da participação feminina no Serviço público

Historicamente, o serviço público no Brasil foi predominantemente masculino, refletindo as barreiras de acesso enfrentadas pelas mulheres ao longo do tempo. No caso do serviço público federal, a demanda pelo aumento da inserção feminina é reflexo também de mudanças sociais mais amplas, como o incremento da escolaridade das mulheres e a sua crescente participação no mercado de trabalho. (Movimento Pessoas à Frente, 2024)

De acordo com a pesquisa Nota Técnica: Desigualdade de Gênero em Cargos de

Liderança no Executivo Federal” (Diniz et al, 2023) publicada pelo Movimento Pessoas à Frente, mulheres representam aproximadamente

45% do total de servidores públicos federais, uma participação expressiva, porém com variações relevantes conforme as áreas e níveis hierárquicos.

Quadro 1: Composição da força de trabalho na Administração Pública Federal por sexo

Ano	Mulheres	Homens
2020	45,6%	54,4%
2021	45,3%	54,7%
2022	44,8%	55,2%
2023	45,2%	54,8%
Média 2020-2023	45,2%	54,8%
Jan/24	41,6%	58,4%

Fonte: Observatório de Pessoal / MGI

O quadro 1 é um exemplo que confirma os dados da Nota Técnica. Podemos afirmar que a presença feminina nesse tem crescido nos últimos anos, sendo o melhor ano de participação em 2020.

É notável o aumento da presença das mulheres na Administração Pública Federal (APF) e esse aumento pode ser atribuído a uma combinação de diversos fatores relacionados à educação e política públicas, um dos principais elementos desse crescimento é a maior participação feminina em concursos públicos, dados da Agência Gov (2024) demonstram que entre 2018 e 2023 as mulheres ocuparam em média 53,6% das novas vagas na Administração Pública Federal, isso se manteve em 2024 durante o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), onde 56,2% das inscrições confirmadas eram de mulheres.

Outro fator decisivo para esse avanço foi o aumento da escolaridade e da qualificação profissional, ampliação da presença feminina no ensino superior, especialmente em áreas como Administração, segundo dados

do Conselho Federal de Administração (CFA), as mulheres já representam a maioria entre os formados na graduação de Administração, o que contribui para sua maior participação no serviço público. (CFA, 2023). Além disso, ações do Ministério das Mulheres e do Ministério da Gestão e da Inovação vem promovendo políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero, buscando corrigir desigualdades históricas e ampliar o acesso a cargos de decisão (Agência Gov, 2024).

O aumento da participação feminina na administração pública representa um importante passo rumo à igualdade. No entanto, esse progresso esbarra em obstáculos relevantes, como a baixa remuneração média recebida por mulheres, o que evidencia as desigualdades estruturais no setor. Dados do observatório de pessoal do MGI, mostra as diferenças de remuneração real entre homens e mulheres na Administração Pública Federal, essas diferenças se relacionam, em boa medida, à menor proporção de mulheres que ocupam cargos e funções de liderança, que oferecem remunerações mais elevadas.

Em dezembro de 2014, as mulheres recebiam, em média, 87,7% do que recebiam os homens, percentual que se reduz para 83,7%, em 2019. A partir daí, observa-se uma recuperação do indicador, que só retorna à casa dos 87% a partir de 2022. Considerando-se todo o período desde 2014, as mulheres receberam, em média, 86,1% da remuneração dos homens. (Quadro 2).

Quadro 2: Evolução da Remuneração Real em dezembro de cada ano na Administração Pública Federal, por sexo

Ano	Mulheres	Homens	Relação
	Remuneração Real	Remuneração Real	M/H
2014	R\$ 11.172,23	R\$ 12.745,50	87,7%
2015	R\$ 10.734,77	R\$ 12.294,41	87,3%
2016	R\$ 10.680,12	R\$ 12.232,85	87,3%
2017	R\$ 11.004,62	R\$ 12.839,50	85,7%
2018	R\$ 10.930,94	R\$ 12.835,41	85,2%
2019	R\$ 10.576,80	R\$ 12.639,94	83,7%
2020	R\$ 10.244,71	R\$ 12.209,53	83,9%
2021	R\$ 9.734,48	R\$ 11.337,62	85,9%
2022	R\$ 9.700,18	R\$ 11.084,47	87,5%
2023	R\$ 9.998,26	R\$ 11.475,98	87,1%
Média 2020-2023	R\$ 10.477,71	R\$ 12.169,52	86,1%

Fonte: Observatório de Pessoal / MGI

2.2 Perspectivas futuras e estratégias para a equidade de gênero na Administração Pública

As ações afirmativas podem ser tanto voluntárias como obrigatórias, por força de lei, normas ou decisões judiciais, e podem ser promovidas pelo setor público ou privado. Elas podem ser concebidas, por exemplo, como cotas de ingresso ou bonificações para aceleração de carreiras (BUCCI, 2016). A título de exemplo, o recém-criado Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785/23) lista entre as modalidades de ações afirmativas passíveis de serem aplicadas em favor das populações negra, quilombola e indígena, das pessoas com deficiência e das mulheres:

§ 1º Entre as modalidades de ações afirmativas que podem ser adotadas nas políticas públicas em favor dos grupos indicados no art. 1º, incluem-se:

- políticas de cotas ou reservas de vagas;
- bonificações ou critérios diferenciados de pontuação em processos seletivos;
- estabelecimento de metas destinadas a ampliar a participação e a inclusão dos referidos grupos;
- critérios de desempate em processos competitivos, com vistas a ampliar a participação dos referidos grupos;

- cursos preparatórios voltados para processos seletivos;
- programas de assistência financeira, incluída a concessão de bolsas e auxílios para garantir o acesso e a permanência em instituições de ensino ou de qualificação profissional;
- políticas de acessibilidade arquitetônica, atitudinal, metodológica, instrumental, comunicacional ou programática; e
- destinação de parcela de recursos e fundos existentes para ações afirmativas ou criação de fundos específicos para ações afirmativas.

Essas ações afirmativas são muito positivas se forem colocadas em prática dentro dos setores da administração pública federal, pois no papel elas parecem funcionar muito bem, porém, é necessária uma verificação mais atenciosa para que fluam de forma que sejam atendidas.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, com método exploratório. Aliar esses dois métodos, permite ter uma compreensão mais aprofunda da questão da mulher na Administração Pública Federal, permitindo assim ampliar a busca por dados que vão além das pesquisas acadêmicas em artigos, teses e periódicos, como dados de bases governamentais, revistas especializadas no setor, notas técnicas, relatórios e pesquisas de profissionais estudiosos da área. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica tem como base publicações de livros, artigos e documentos oficiais, muito usada para embasamento teórico. E Vergara (2016), explica que a pesquisa exploratória visa proporcionar mais familiaridade com o problema, sendo adequada para preencher lacunas relevantes.

Essa estratégia permitiu a construção de um corpo teórico robusto e diversificado para análise crítica dos dados referentes à presença feminina na Administração Pública Federal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados foram organizados e analisados de forma interpretativa e comparativa. O Quadro 1 demonstram que, entre 2020 e 2023, a participação feminina manteve-se estável, com média de 45,2%, sendo o ano de 2020 o de maior presença proporcional de mulheres. Mesmo com uma leve redução (41,6%) em janeiro de 2024 que pode ser atribuída a variações temporárias ou reestruturações organizacionais internas. Outro dado relevante refere-se à qualificação das mulheres no mercado, maior escolarização feminina, principalmente nas áreas de administração, o que fortalece sua competitividade nos concursos e processos seletivos públicos. A elevação de nível educacional e da qualificação das mulheres é, portanto, um dos fatores essenciais de transformação da estrutura funcional do serviço público.

Conforme mostrado no Quadro 2, a diferença na remuneração entre homens e mulheres ainda é persistente. Em 2019, as mulheres recebiam apenas 83,7% do salário médio dos homens, percentual que melhorou para 87,1% em 2023, mas que ainda denuncia uma diferença entre os gêneros, que deve ser encarada e corrigida tanto na administração pública federal como no setor privado.

A análise exploratória identificou esforços do governo federal na promoção da igualdade de gênero na Administração Pública Federal, como exemplo temos Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785/2023), que prevê bonificações e cotas em seleções e metas de inclusão.

Todos esses dados, ainda precisa responder ao questionamento sobre como a ampliação das oportunidades para mulheres no setor público tem impactado o mercado de trabalho. O aumento da presença feminina no setor público federal tem ampliado o protagonismo feminino, diversifica os perfis profissionais e incentiva outras esferas a contribuírem para redução de desigualdades no mercado de trabalho formal, dados publicados pela Revista da CNN Brasil, 2024. Mesmo assim, o efetivo

impacto positivo só será alcançado com a consolidação de políticas públicas mais robustas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da mulher na sociedade mudou conforme sua posição no mercado de trabalho no setor privado e público, com significativo aumento de mulheres em cursos superiores e qualificação profissional, aliadas ao desenvolvimento de políticas públicas de gênero. Há maior participação em processos seletivos e concursos públicos.

A partir das análises deste estudo, foi possível observar que mesmo com todos os avanços relacionados à presença feminina na Administração Pública Federal, ainda persistem desafios como diferenças salariais e tímido crescimento dessa participação no setor, desigualdades históricas, que deveriam ter sido extintas com o tempo, apenas foram minimizadas ou não divulgadas.

Não podemos deixar de lado que existem as ações afirmativas para que cresça a participação feminina no serviço público, o cenário é promissor, embora não devamos nos limitar a avanços apenas quantitativos, mas essa participação deve ser traduzida em algo efetivo e qualitativo, garantindo uma representação plena no serviço público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

AGÊNCIA GOV. **Estudo mostra avanços na presença feminina na Administração Pública Federal**. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202403/estudo-mostraavancos-na-presenca-feminina-na-administracao-publica-federal>. Acesso em: 05 maio 2025.

BUCCI, Maria Paula Dallari. Quadro de Referência de uma Política Pública: primeiras linhas de uma visão jurídico-institucional. Revista Direito do Estado, 2016. Disponível em:

<http://www.Direitodoestado.com.br/colunistas/maria-paula-dallaribucci/quadro-de-referenciade-uma-politica-publica-primeiras-linhas-de-uma-visao-juridicoinstitutional>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 nov. 2023. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2023/decreto-11785-20novembro-2023-794957-publicacaooriginal-170080-pe.html>. Acesso em: 6 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **A presença das mulheres na Administração Pública Federal**. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-dasmulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Cresce a participação de mulheres na Administração Pública Federal**. [S.l.], 8 mar. 2025.

Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/03/cresce-a-participacao-demulheres-na-administracao-publica-federal>. Acesso em: 10 mar. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO(CFA). **Mulheres ampliam presença no curso de Administração e já são maioria entre os formados**. 2023. Disponível em: <https://cfa.org.br/mulheres-ampliam-presenca-no-curso-de-administracao-e-ja-sao-maioriaentre-os-formados>. Acesso em: 05 maio 2025.

CNN BRASIL. **Crescimento das vagas para mulheres reduz desigualdade no mercado de trabalho, diz estudo.** 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/crescimento-das-vagas-paramulheres-reduz-desigualdade-no-mercado-de-trabalho-diz-estudo/>. Acesso em: 05 maio 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DINIZ, ANA ET AL. **Nota Técnica:** Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wpcontent/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivofederal.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M. & DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional.** São Paulo: Atlas, 1998.

MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE. **Mulheres no Serviço Público Brasileiro:** Recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança | 2024. [S. l.: s. n.], 2024. 86 p. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wpcontent/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-oacesso->

ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

¹Discente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: danielasenafarias04@gmail.com

²Discente do Curso Superior de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: fabyannamb.ap@gmail.com

³Docente do Curso Superior de Bacharel em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá *Campus* Laranjal do Jari. Especialista em MBA em Gestão Estratégica em Recursos Humanos – FCA. <https://lattes.cnpq.br/1157410719962997>. e-mail: hamilton.prazeres@ifap.edu.br

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também clicando aqui,

Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ:

(21) 99451-7530

WhatsApp SP:

(11) 98597-3405

e-Mail:

contato@revistaf

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo

Gigliotti.

Editor



t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-

22

Fator de

impacto FI=

5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Agência **ft**

Científico:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes

Jornalista

Responsável:

Marcos Antônio

Alves MTB

6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn

Andrade

Monteiro

Dra. Chimene

Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada
periodicamente
em

revistaft.com.br/e

[xpediente](#) Venha

fazer parte de
nosso time de
revisores
também!