


## LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: O QUE ESTAMOS APRENDENDO COM AS PESQUISAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS?


### FEMALE LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT ARE WE LEARNING FROM NATIONAL AND INTERNATIONAL RESEARCH?

Recebido em: 07/03/2024  
Reenviado em: 10/12/2024  
Aceito em: 16/12/2024  
Publicado em: 22/12/2024

Zaira Pires Ferreira<sup>1</sup>   
Universidade de Brasília

Marco Aurélio Crepory Franco<sup>2</sup>   
Universidade de Brasília

Luís Felipe de Oliveira Nabuco de Araújo<sup>3</sup>   
Universidade de Brasília

Maria Júlia Pantoja<sup>4</sup>   
Universidade de Brasília

**Resumo:** A liderança feminina tem se consolidado como um tema central em discussões nacionais e internacionais, especialmente no contexto da Administração Pública brasileira, em que a representação de gênero tem ganhado maior relevância nas últimas décadas. Este estudo tem como objetivo apresentar um panorama sobre a liderança feminina no setor público brasileiro, utilizando, como metodologia, a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) no período de 2018 a 2023. A pesquisa foi conduzida seguindo o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) e realizada em bases científicas como Scielo, Web of Science, ScienceDirect, Mendeley, CAPES, Google Acadêmico e Scopus. Foram analisados 30 artigos que discutem as principais barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança no setor público, além de temas como estilos de liderança, estereótipos de gênero e representatividade. Os resultados indicam que as mulheres ainda enfrentam desafios significativos para ascender e desempenhar funções de liderança. Com base nessas análises, o estudo propõe direções para agendas de pesquisa futuras e subsidia a formulação de políticas públicas inclusivas, com o objetivo de promover a igualdade de gênero na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina; Administração Pública; Revisão Sistemática de Literatura (RSL); Estereótipos de Gênero; Políticas Públicas Inclusivas.

**Abstract:** Female leadership has become a central theme in national and international discussions, especially within the context of Brazilian Public Administration, where gender representation has gained greater relevance in recent decades. This study aims to present an overview of female leadership in the Brazilian public sector, using a Systematic Literature Review (SLR) as the methodology, covering the period from 2018 to 2023. The research followed the protocol by Cronin, Ryan, and Coughlan (2008) and was conducted across scientific databases such

<sup>1</sup>Aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Mestrado da Universidade de Brasília. E-mail: zairapiress@gmail.com

<sup>2</sup> Aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Mestrado da Universidade de Brasília. E-mail: macrepoy@gmail.com

<sup>3</sup> Aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Mestrado da Universidade de Brasília. E-mail: luis.nabuco@gmail.com

<sup>4</sup> Professora Associada do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PGPP da Universidade de Brasília. E-mail: jpantoja@unb.br

as Scielo, Web of Science, ScienceDirect, Mendeley, CAPES, Google Scholar, and Scopus. A total of 30 articles were analyzed, addressing key barriers faced by women in leadership positions in the public sector, along with topics such as leadership styles, gender stereotypes, and representativeness. The results indicate that women still face significant challenges in ascending to and performing leadership roles. Based on these analyses, the study proposes directions for future research agendas and supports the formulation of inclusive public policies aimed at promoting gender equality in Public Administration.

**Keyword:** Female Leadership; Public Administration; Systematic Literature Review (SLR); Gender Stereotypes; Inclusive Public Policies.

## INTRODUÇÃO

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030, representam um compromisso global para enfrentar desafios sociais, econômicos e ambientais. Com 17 objetivos e suas respectivas metas, a Agenda busca promover o desenvolvimento sustentável em múltiplas dimensões, incluindo a redução das desigualdades e a promoção da equidade. Dentro desse contexto, o ODS nº 5 se destaca ao tratar da igualdade de gênero, com o objetivo de “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015). Para isso, foram estabelecidas metas que abrangem o combate à discriminação e à violência contra as mulheres, além de incentivar a valorização e representatividade do trabalho feminino, entre outras iniciativas fundamentais para a promoção de uma sociedade mais equitativa.

No contexto do debate global sobre igualdade de gênero, a liderança feminina tem se destacado como um tema que exige maior aprofundamento e esforços de pesquisa. Apesar do aumento na presença de mulheres nas organizações públicas, esse crescimento nem sempre se reflete na ocupação de posições estratégicas de liderança (RAMPELOTTO; RODRIGUEZ, 2022).

Nesse contexto, com base em dados referentes a agosto de 2023, extraídos do Painel Estatístico de Pessoal do então Ministério do Planejamento (BRASIL, 2023), que abrange todos os servidores do Poder Executivo Federal Civil, observa-se um total de 1.214.515 servidores, dos quais as mulheres representam 41,3%. Contudo, ao analisar a proporção de mulheres em Funções Comissionadas Executivas (FCEs) e Cargos Comissionados Executivos (CCEs), essa participação cai para 40,9% do total de 37.487 FCEs/CCEs na Administração Direta. Além disso, de acordo com o estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), nos cargos equivalentes aos antigos DAS e FCPE de níveis 5, 6 e de Natureza Especial – atualmente denominados CCE e FCE –, as mulheres ocupam apenas 18,6% (BID, 2024).

Constata-se que as mulheres continuam sub-representadas em posições de liderança no setor público (FINKEL *et al.*, 2021; COSTA; CAPPELLARI; VARGAS, 2021; FOORT-

DIEPEVEEN; ARGYROU; LAMBOOY, 2021). Além disso, poucas alcançam cargos como *Chief Executive Officer (CEO)*, diretoras de *board* ou executivas de segunda ou terceira linha, enfrentando, nessa jornada, desigualdades salariais (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020) e estereótipos de gênero (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020; ERIKSON; JOSEFSSON, 2023).

Diante disso, este artigo tem como objetivo oferecer uma visão geral sobre o que se tem aprendido acerca da liderança feminina no setor público, com base na literatura nacional e internacional. Espera-se que os dados apresentados contribuam para o debate sobre diversidade e inclusão, com ênfase na igualdade de gênero, além de fomentar reflexões que promovam a criação de oportunidades equitativas para as mulheres no campo da gestão e das políticas públicas.

O artigo está estruturado em sete seções: introdução, que apresenta o tema em discussão, incluindo o problema de pesquisa e sua proposta; fundamentação teórica; metodologia; resultados, com as análises realizadas; agenda de pesquisa, que explora as limitações do estudo e sugere direções para futuras investigações; conclusão; e referências bibliográficas.

A pesquisa seguiu o protocolo consolidado e reconhecido de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que serviu como base para a metodologia adotada. O processo incluiu a formulação da pergunta de pesquisa, a realização da revisão sistemática de literatura em bases de dados nacionais e internacionais e o estabelecimento de critérios explícitos de inclusão e exclusão de dados. Por fim, a avaliação dos resultados foi complementada pela análise temática dos artigos selecionados, por meio da aplicação da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com o suporte do *software* Iramuteq.

A sociedade tem demonstrado um interesse crescente pelo tema, visto que se trata de promover a mudança de antigos costumes profundamente enraizados. Nesse contexto, observa-se que a produção de estudos científicos acompanha esse processo de forma gradual. Considerando que o tema é recente, há uma movimentação ainda discreta no sentido de coletar dados para a construção de indicadores e para a elaboração de séries históricas. Assim, o desafio deste estudo foi contribuir para a geração de dados sobre o assunto, apresentando sugestões de lacunas de conhecimento e propondo agendas de pesquisa em diversas direções.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A desigualdade de gênero é uma realidade globalmente reconhecida. O indicador 5.5.2 do ODS nº 5 (ONU, 2015), revela essa disparidade, mostrando que as mulheres ocupam apenas 34,9% dos cargos gerenciais, enquanto os homens representam 65,1%. Ao observar a evolução desse indicador de 2013 a 2021, nota-se uma variação, com o pico de 39,9% registrado em 2017, seguido de uma queda para 34,9% em 2021. Essa tendência reforça a necessidade de esforços coletivos para reverter a situação e promover a igualdade de gênero.

No Brasil, políticas públicas e legislações têm sido criadas para enfrentar a desigualdade de gênero e promover a inclusão das mulheres. Exemplos disso incluem o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, o Programa Mulheres Mil (PMM), e a Lei nº 9.504/1997, que estabelece cotas para mulheres no Parlamento (BRASIL, 1997). Esta legislação foi posteriormente ampliada pela Lei nº 12.034/2009, que ajustou as regras sobre a cota para parlamentares mulheres (BRASIL, 2009). Essas iniciativas visam combater a discriminação, promover a igualdade de gênero e fomentar a participação feminina em diversos setores.

A literatura sobre a presença das mulheres no serviço público destaca a crescente produção de estudos sobre liderança feminina no setor público como observado por Mota-Santos *et al.*, (2019), com ênfase nas barreiras enfrentadas por essas mulheres (EAGLY; CARLY, 2007). Miltersteiner *et al.* (2020) e Hryniewicz e Vianna, Maria Amorim (2018) identificam que as causas dessas barreiras têm raízes históricas, sociais e psicológicas. Ao longo do tempo, as mulheres foram moldadas para atender às expectativas sociais tradicionais, o que tem impacto direto em sua ascensão profissional.

Além disso, observam-se barreiras regionais que afetam as mulheres de maneira diferenciada, conforme Costa, Cappellari e Vargas (2021), refletindo as especificidades culturais e sociais de cada local. Mota-Santos *et al.* (2019), Reis *et al.* (2018) e Proni e Proni (2018) apontam que uma das principais barreiras é a necessidade de conciliar os papéis familiares e profissionais, já que as mulheres, em geral, assumem maior responsabilidade pelos cuidados com a família e o lar. Essa sobrecarga afeta diretamente a sua progressão na carreira e a conquista de cargos de liderança.

As barreiras culturais nas organizações incluem desafios como a decisão de ter filhos, a diferença salarial, a inserção em espaços dominados por homens, questões relacionadas à aparência e imagem, resistência à liderança feminina e o assédio no ambiente de trabalho (CEMBRANEL; FLORIANO; CARDOSO, 2021). Foort-Diepeveen, Argyrou e Lambooy

(2021) destacam, ainda, a falta de apoio profissional, a parcialidade no recrutamento e promoção, a cultura organizacional predominantemente masculina, e a necessidade de equilibrar trabalho e vida familiar. Essas barreiras não apenas dificultam a ascensão das mulheres, mas também criam um ambiente de resistência que precisa ser superado.

O conceito do “teto de vidro”, descrito por Powell e Butterfield (1994), ilustra a discriminação invisível que impede as mulheres de avançarem para posições de liderança, sendo um reflexo de estereótipos de gênero, falta de oportunidades de desenvolvimento e discriminação no local de trabalho. Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) sugerem que o “teto de vidro” é mais tangível para mulheres altamente qualificadas que buscam ocupar cargos de liderança tradicionalmente dominados por homens.

A formação de estereótipos de gênero também contribui para essa desigualdade. A sociedade impõe, desde a infância, comportamentos distintos para homens e mulheres, como observado por Costa, Cappellari e Vargas (2021). Homens são frequentemente associados a traços como assertividade, domínio e ambição, enquanto as mulheres são vistas como gentis, atenciosas e prestativas. Esses estereótipos influenciam as expectativas e o modo como as mulheres são avaliadas em cargos de liderança (FOORT-DIEPEVEEN; ARGYROU; LAMBOOY, 2021).

A incompatibilidade entre comportamentos considerados femininos e os atributos normalmente associados a líderes masculinos pode distorcer as expectativas em relação às mulheres líderes (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Contudo, essa visão binária pode ser superada, pois as mulheres podem apresentar tanto características comunais quanto agênticas, adaptando-se às exigências da liderança.

A liderança, por sua vez, visa atingir os objetivos organizacionais (TEIXEIRA, 2013), sendo fundamental combinar diferentes traços e estilos de liderança. A presença crescente das mulheres nas organizações desafia os papéis tradicionais de gênero e amplia as possibilidades de liderança, como enfatizado por Mota-Santos *et al.* (2019).

Apesar do lento avanço das mulheres para cargos de liderança, as adversidades nesse processo ainda são evidentes, conforme Sobral e Ribeiro (2018). Brandão, Santos e Peres (2020) destacam que as mulheres experimentam adversidades no processo de transição para a posição de liderança, que estão relacionadas à alteração nas relações de trabalho, às novas funções a serem desempenhadas e a serem reconhecidas como líder pelos subordinados. Esses

fatores, sejam culturais, sociais ou organizacionais, impactam a trajetória profissional das mulheres desde a sua inserção no mercado de trabalho.

A ausência de formação específica em liderança é outra dificuldade enfrentada pelas mulheres, conforme Bertoncini e Cunha (2022). Finkel *et al.* (2021) destacam que o treinamento em liderança é fundamental para a progressão de carreira e redução das desigualdades de gênero. Embora as mulheres invistam mais em educação e treinamento, a estagnação nos cargos mais baixos é resultado de imposições culturais, sociais e organizacionais. Rocha *et al.* (2023) reforçam a importância do aperfeiçoamento das competências de liderança para o desenvolvimento das equipes e organizações.

Embora a discriminação seja mais pronunciada em altos cargos, e o preconceito muitas vezes invisível para as mulheres, sua presença nas organizações tem crescido. No entanto, as dificuldades permanecem. Miltersteiner *et al.* (2020) alertam para o fato de que as políticas de igualdade de gênero nas organizações ainda são limitadas a respostas legais e não resultam em mudanças substanciais. Thomas, Thomas e Smith (2019) destacam a importância de políticas sólidas para promover a igualdade de gênero nas organizações.

Diante do exposto, observa-se que fatores culturais, sociais, organizacionais e comportamentais influenciam diretamente a desigualdade de gênero no setor público e privado, sendo desafiador alcançar mudanças significativas em curto prazo devido à forte resistência à transformação das atitudes e comportamentos na busca pela igualdade (COSTA; CAPPELLARI; VARGAS, 2021; ROCHA *et al.*, 2023; MOLINA *et al.*, 2022).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de natureza exploratória e adotou a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) como método, seguindo o protocolo estabelecido por Cronin, Ryan e Coughlan (2008) para a seleção e análise da amostra coletada. A abordagem foi qualitativa, com dados obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica, visando mapear o estado da arte sobre liderança feminina no setor público. A metodologia envolveu as seguintes etapas:

**Etapa 1 – Formulação da pergunta de pesquisa:** Na primeira fase do protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), foram estabelecidas as seguintes questões de pesquisa: “O que sabemos sobre liderança feminina no setor público a partir das pesquisas/publicações? Quais lacunas merecem estudos futuros?”

**Etapa 2 – Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão:** Entre 30 de abril e 7 de maio de 2023, foram realizadas buscas em bases de dados científicas, como Web of Science, Google Acadêmico, Scielo, CAPES e ScienceDirect, com artigos em português e em inglês, abrangendo o período de 2018 a 2023. Utilizaram-se as palavras-chave “políticas públicas”, “gênero”, “liderança”, “feminina”, “mulher(es)” e “carreira”, bem como suas versões em inglês, com foco na Administração Pública e no setor público. A busca resultou em 421 artigos, dos quais 44 foram excluídos por duplicidade. A leitura dos títulos viabilizou selecionar 196 artigos, com base no uso de ao menos uma das palavras-chave. Na etapa seguinte, a leitura dos resumos permitiu a escolha de 82 artigos com conexão direta ao tema de liderança feminina no setor público.

**Etapa 3 – Seleção e acesso à leitura:** Nessa fase, foi verificado o tipo de acesso dos 82 artigos selecionados, mantendo-se os de acesso aberto com textos completos. Foram escolhidos 56 artigos nacionais e internacionais para a revisão.

**Etapa 4 – Avaliação da qualidade da literatura incluída:** A qualidade dos artigos foi avaliada com base na classificação Qualis CAPES, sendo fixada a classificação mínima em B2. Além disso, artigos com fator de impacto superior a 3,00, segundo o *Journal Citation Reports (JCR)* da Web of Science, também foram incluídos. Com isso, a amostra final da Revisão Sistemática de Literatura consistiu em 30 artigos, que foram utilizados para análise.

A análise dos artigos selecionados foi realizada utilizando a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). O processo seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. Para isso, foi utilizado o *software* Iramuteq, que auxiliou na visualização das temáticas emergentes relacionadas à liderança feminina no setor público, permitindo uma análise mais pormenorizada das lacunas e desafios identificados.

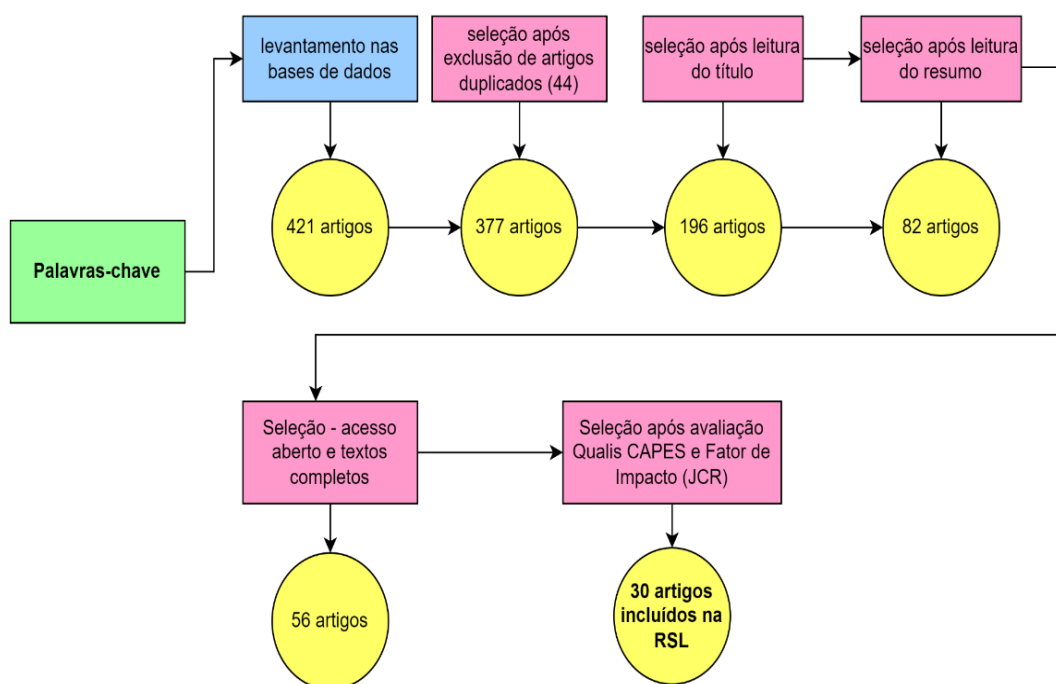
A Imagem 1 apresenta uma representação gráfica detalhada do processo de levantamento e seleção dos dados utilizados na Revisão Sistemática de Literatura, conforme descrito na metodologia. O fluxo esquemático evidencia as etapas realizadas, desde a definição das palavras-chave e a busca inicial em bases de dados científicas, como Web of Science, Scielo e Google Acadêmico, até a análise dos artigos finais que atenderam aos critérios de inclusão. Cada fase do processo é demarcada, indicando quantitativamente os resultados obtidos, como o número de artigos recuperados, os descartados por duplicidade e aqueles excluídos após análise de títulos, resumos e critérios qualitativos, como classificação Qualis e fator de impacto.

A Imagem 1 reforça a transparência e a sistematicidade do método adotado, além de demonstrar o rigor aplicado na escolha dos 30 artigos que compõem a base final desta pesquisa.

Imagem 1 – Levantamento e seleção dos dados.

### Levantamento e seleção dos dados

Bases: Web of Science, Google Acadêmico, Scielo, CAPES e Science Direct



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

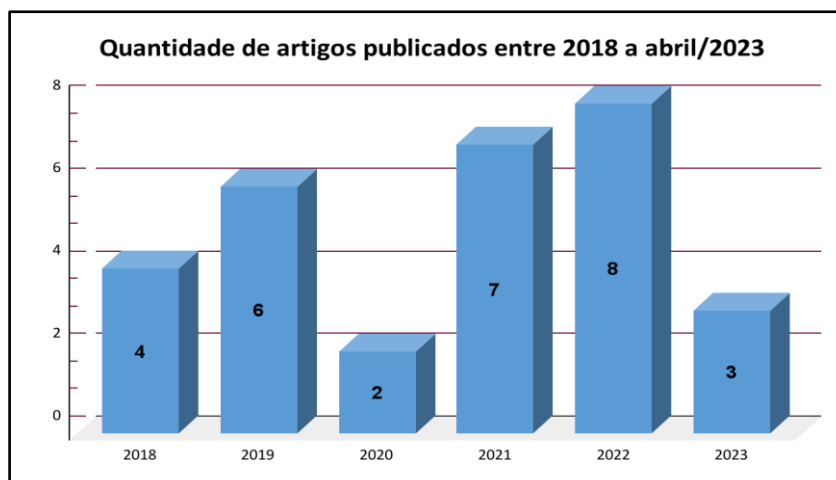
### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que diz respeito à evolução da quantidade de publicações, verificou-se que, dos 30 artigos selecionados, em 2018, foram publicados 4 artigos; em 2019, 6; em 2020, 2; em 2021, houve um aumento para 7 publicações; em 2022, o número continuou a crescer, totalizando 8 publicações; e até abril de 2023, foram registradas 3 publicações.

A queda em 2020 pode estar relacionada à pandemia de covid-19; no entanto, observa-se um discreto aumento nas publicações nacionais e internacionais sobre o tema “liderança feminina no setor público” no período de 2021 a 2022, conforme demonstrado no Gráfico 1, que apresenta um panorama das publicações por ano.



Gráfico 1 – Levantamento e seleção dos dados.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No Brasil, foram publicados 18 artigos, o que corresponde a 60% da amostra, enquanto internacionalmente, somam-se 12 publicações, representando 40%. O Brasil se destaca na produção literária sobre liderança feminina no setor público, evidenciando a relevância do tema para o contexto social do país. Na Tabela 1, está a descrição do país e a quantidade de artigos publicados por cada um. Considerando o protocolo adotado para a coleta desta Revisão Sistemática de Literatura, conforme Cronin, Ryan e Coughlan (2008), observou-se que 10 países publicaram artigos no período de 2018 a abril de 2023. Esse resultado demonstra a necessidade de a comunidade científica intensificar os esforços na realização de pesquisas sobre “liderança feminina no setor público”, abrangendo todas as esferas governamentais ou órgãos específicos, a fim de obter informações sólidas que possam contribuir para a transformação da realidade das mulheres líderes no setor público globalmente.

Tabela 1 – Publicações nacionais e internacionais

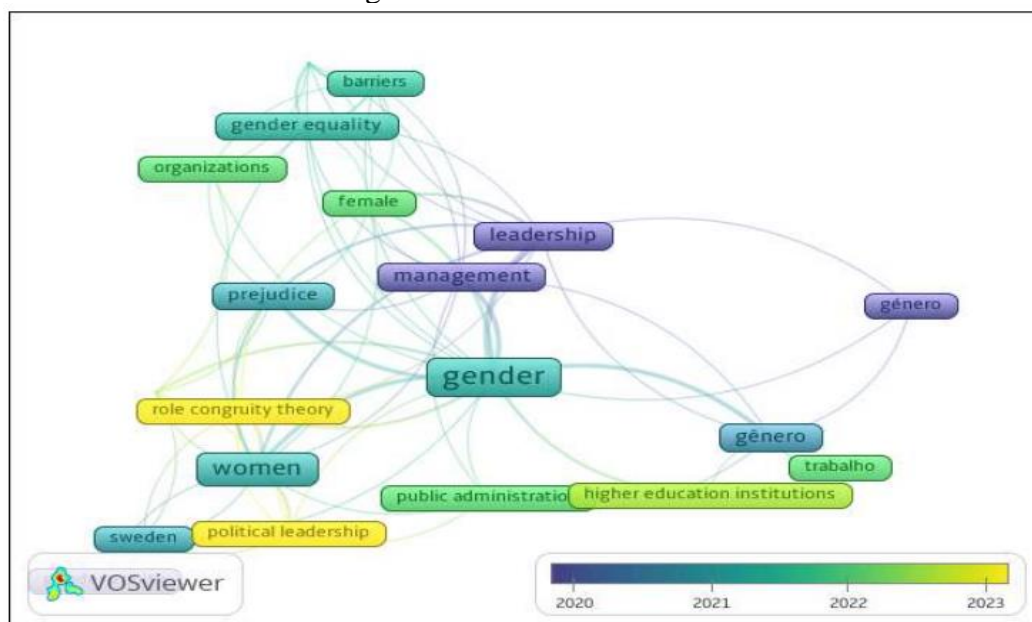
Publicações nacionais e internacionais	
Brasil	18
Portugal	2
China	1
Dinamarca	1
Austrália	2
Suécia	2
USA	1
Holanda	1
Arabia Saudita	1
Espanha	1

<b>Total de países</b>	<b>10</b>
<b>Total de artigos:</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Ao analisar as palavras-chave utilizadas na RSL, com base na nuvem de palavras gerada pelo *software* Vosviewer e considerando o número mínimo de duas ocorrências de palavras-chave por artigo, observa-se que “gender” é a palavra mais representativa. Essa palavra apresenta uma forte conexão com os termos “gender equality”, “women barriers”, “prejudice”, “women”, “management” e “leadership”. Em termos de temporalidade, nota-se que esses termos foram mais utilizados nos anos de 2021 e 2022. A Imagem 2 ilustra a relevância e as conexões entre esses termos.

Imagem 2 – Palavras-chave x relevância



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Quanto à qualificação das revistas que publicaram sobre o tema, observa-se que 66,67% dos artigos incluídos nesta revisão de literatura estão classificados entre A1 e A4 no Qualis/CAPES. Esse resultado indica que a literatura selecionada possui alta qualidade e reflete o interesse dos pesquisadores pela temática. Especificamente em relação à produção científica nacional, os artigos brasileiros estão predominantemente classificados no estrato A, variando entre A1 e A4. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos artigos conforme a classificação Qualis ou FI/JCR, bem como o percentual correspondente à amostra total de 30 artigos e a quantidade de publicações, tanto nacionais quanto internacionais.

Tabela 2 – Classificação artigos/periódicos.

Classificação	Quant. artigos/revistas	%	BRASIL	EXTERIOR
Qualis - A1	4	13,33%	2	2
Qualis - A2	9	30,00%	7	2
Qualis - A3	2	6,67%	2	
Qualis - A4	5	16,67%	5	
Qualis - B1	3	10,00%		3
Qualis - B2	3	10,00%	2	1
FI (JCR) acima de 3,00	4	13,33%		4
<b>Total:</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Nos 30 artigos analisados na revisão sistemática, observou-se que 26 adotaram a pesquisa exploratória, enquanto 4 optaram pela pesquisa descritiva. Em relação à abordagem metodológica, 4 estudos utilizaram uma abordagem mista (qualitativa/quantitativa), 19 adotaram métodos qualitativos e 7 utilizaram métodos quantitativos. Quanto à origem dos dados, 18 artigos utilizaram dados primários, enquanto 12 optaram por dados secundários.

No tocante à coleta de dados, observou-se que as técnicas de aplicação de questionários e/ou entrevistas predominaram em 22 artigos, seguidas pelas pesquisas mistas, presentes em 13 artigos. A pesquisa bibliográfica foi identificada em 10 artigos.

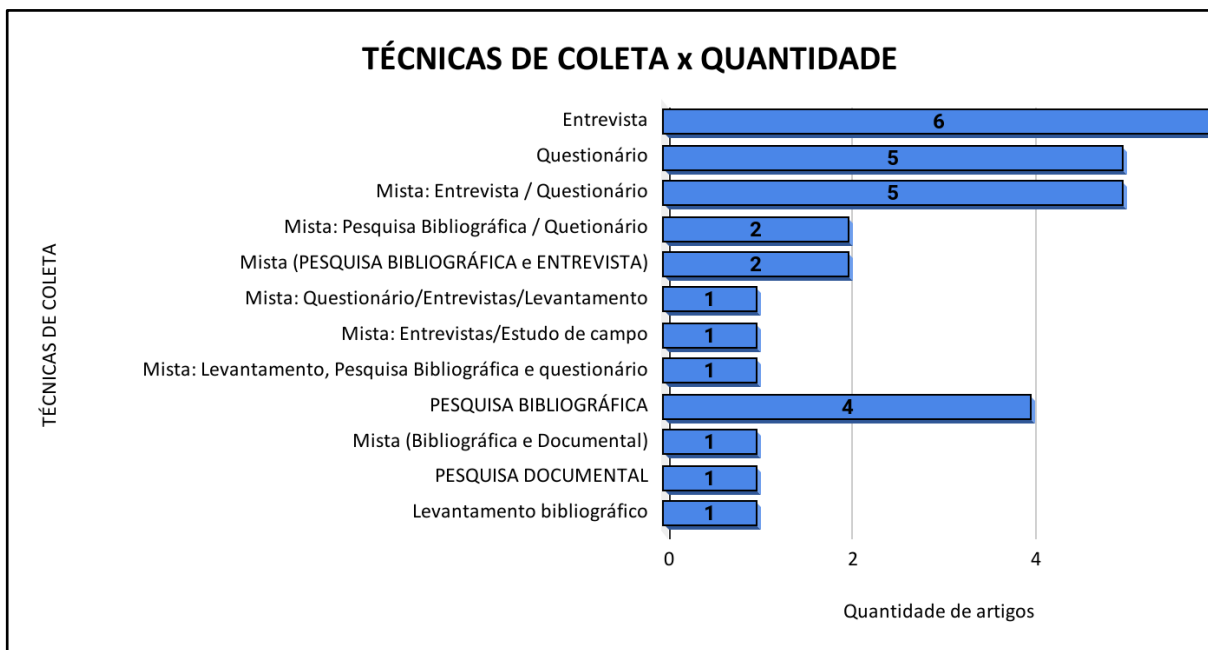
Tabela 3 – Técnica de coleta e número de ocorrências na amostra da RSL

Técnicas de coleta e número de ocorrências na amostra da RSL				
ou Entrevista e/ou questionário	Pesquisa bibliográfica	Levantamento bibliográfico	Pesquisa documental	Mista
22	10	3	2	13

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No Gráfico 2, apresenta-se o detalhamento das técnicas de coleta de dados e a quantidade observada na amostra para cada tipo de técnica.

Gráfico 2 – Técnicas de coleta x quantidade.

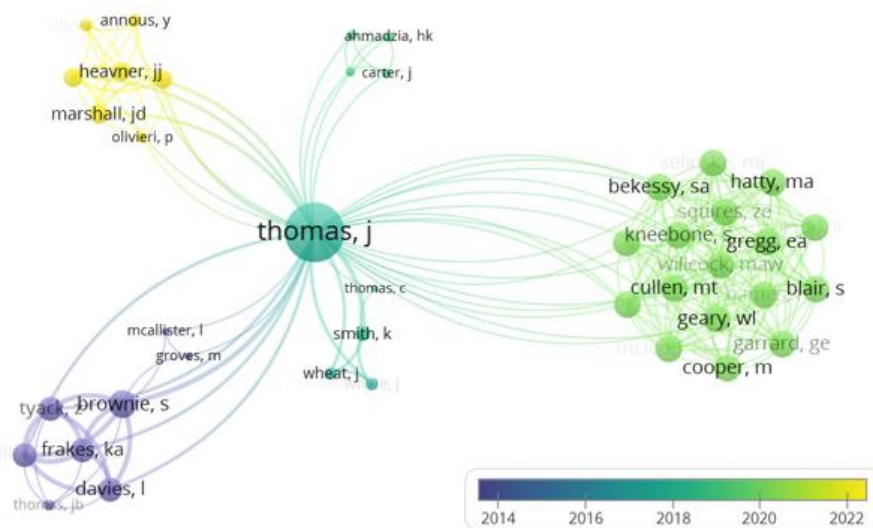


Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Ao analisar os resultados sob a ótica dos autores, observa-se que, apesar de a coleta de dados ter sido realizada tanto nacional quanto internacionalmente, com a participação de 10 países, os 30 artigos selecionados para esta revisão sistemática de literatura foram produzidos por 136 autores diferentes, sendo que nenhum deles publicou mais de um artigo sobre o tema. Essa heterogeneidade de autores indica a ausência de grupos de pesquisa dedicados exclusivamente à produção de estudos sobre a liderança feminina no setor público. Por outro lado, revela o interesse de um número considerável de pesquisadores na temática.

De acordo com a nuvem de autores gerada pelo *software* Vosviewer, observa-se que o autor Thomas, J. apresenta o maior nó, estabelecendo conexões com todos os demais autores e *clusters*. Em relação às ocorrências de documentos e citações, esse autor se destacou com 10 documentos e 53 citações, respectivamente. A Imagem 3 ilustra o alto nível de conexão entre os autores.

Imagem 3 – Principais autores e correlações.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), estruturada nos três polos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, com o apoio do *software* Iramuteq, foi realizada a análise temática dos artigos selecionados para esta Revisão Sistemática de Literatura. A partir dessa análise, foi possível identificar as principais conclusões sobre liderança feminina no setor público, conforme a síntese apresentada no Tabela 4.

Tabela 4 – Principais autores e correlações

CATEGORIAS TEMÁTICAS	AUTOR(ES)	Quant. de artigos
Barreiras (analisar ou superar) / desafios	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); MOTA-SANTOS, Carolina; NETO, Antônio; OLIVEIRA, Paula, ANDRADE, Juliana (2019); REIS, Thompson. et al (2018); HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria (2018); ISHIZAWA, Anne. et al (2021); CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica (2021); HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria (2018); PARKINSON, Debra; DUCAN, Alyssa; ARCHER, Frank (2023); BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano (2022); COSTA, Laura; CAPPELLARI, Gabriela; VARGAS, Katuscia (2021); SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli (2022); PRADO, Renata; FLEITH, Denise (2018); CENSON, Dianine; et al (2022); NETO, Manoel; GRANJEIRO, Rebeca; ESNARD, Catherine (2022); van't FOORT-DIEPEVEEN, Rosalien; ARGYROU, Aikaterini;	17

	LAMBOOY, Tineke (2021); AKBAR, Hammad. et al (2023); THOMAS, Janelle; THOMAS, Cate; SMITH, Kristy (2019)	
Ingresso, ocupação de cargos, mercado de trabalho, carreiras	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); BRANDÃO, Catarina; SANTOS, Fábio; PERES, Sara (2020); MOTA-SANTOS, Carolina; NETO, Antônio; OLIVEIRA, Paula, ANDRADE, Juliana (2019); REIS, Thompson. et al (2018); BACELAR, Ananda. et al. Carreiras Femininas (2021); FINKEL, Müge; GRØN, Caroline; HUGHES, Melanie (2023); BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano (2022); COSTA, Laura; CAPPELLARI, Gabriela; VARGAS, Katuscia (2021); CENSON, Dianine; et al (2022); NETO, Manoel; GRANJEIRO, Rebeca; ESNARD, Catherine (2022); THOMAS, Janelle; THOMAS, Cate; SMITH, Kristy (2019)	11
Estilos de liderança	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); MELO, Felipe; SILVA, Glessia (2019); CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana (2020); HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria (2018); KHUSHK, Amir; ZENGTIAN, Zhang; HUI, Yang (2023); PETERSON, Helen (2019); POTTER, Rachel; VOLDEN, Craig (2021); BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano (2022); PRADO, Renata; FLEITH, Denise (2018); MOLINA, Gladys et al (2022)	10
Estereótipos de gênero / gênero	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); SAVONE, Marcella; RODRIGUES, Míriam (2022); HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria (2018); PETERSON, Helen (2019); COSTA, Laura; CAPPELLARI, Gabriela; VARGAS, Katuscia (2021); CENSON, Dianine; et al (2022); ERIKSON, Josefina; JOSEFSSON, Cecília (2023); MOLINA, Gladys et al (2022)	8
Competências	MELO, Felipe; SILVA, Glessia (2019); ISHIZAWA, Anne. et al (2021); Rocha, Alessandro Roberto; Segura, Liliane Cristina; Zatta, Fernando Nascimento; Gonçalves, Wellington (2023); KHUSHK, Amir; ZENGTIAN, Zhang; HUI, Yang (2023); BERTONCINI, Isabella; CUNHA, Cristiano (2022); SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli (2022); NETO, Manoel; GRANJEIRO, Rebeca; ESNARD, Catherine (2022);	7
Habilidades	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); MELO, Felipe; SILVA, Glessia (2019); SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli (2022); NETO, Manoel; GRANJEIRO, Rebeca; ESNARD, Catherine (2022);	4

Representatividade / sub-representatividade/ desigualdade	SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia (2018); BENIGNO, Gabriel; VIEIRA, Diego ( 2021); PRADO, Renata; FLEITH, Denise (2018); van't FOORT-DIEPEVEEN, Rosalien; ARGYROU, Aikaterini; LAMBOOY, Tineke (2021); ERIKSON, Josefina; JOSEFSSON, Cecília (2023)	5
Contribuições da liderança feminina	MELO, Felipe; SILVA, Glessia (2019); Rocha, Alessandro Roberto; Segura, Liliane Cristina; Zatta, Fernando Nascimento; Gonçalves, Wellington (2023); KHUSHK, Amir; ZENGTIAN, Zhang; HUI, Yang ( 2023); MOLINA, Gladys et al (2022)	4
Empoderamento	ISHIZAWA, Anne. et al (2021); HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria (2018); MOLINA, Gladys et al (2022)	3
Treinamento	FINKEL, Müge; GRØN, Caroline; HUGHES, Melanie (2023);	1
Benefício político associado à liderança feminina	POTTER, Rachel; VOLDEN, Craig (2021);	1
Rotatividade	CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana (2020);	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Embora cada artigo tenha uma temática predominante, de forma geral, observa-se que os artigos abordam múltiplas variáveis, organizadas dentro das 12 temáticas macro. Por exemplo, no artigo “*Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review*”, os autores Khushk, Zengtian e Yang (2023) conectaram as temáticas “estilo de liderança” e “competências” – abrangendo dimensões como participação, relacionamento e reconhecimento – à temática “contribuições da liderança feminina” no contexto da inovação corporativa.

Verifica-se que, na produção literária das 12 temáticas, os estudos se concentram majoritariamente nas seguintes:

a) “**Barreiras (analisar ou superar) / desafios**”, identificada em 17 artigos, nos quais os autores, de diferentes formas, analisaram ou propuseram meios para superar tais barreiras;

b) “**Ingresso, ocupação de cargos, mercado de trabalho, carreiras**”, abordada em 11 artigos, que discutiram temas como a ascensão das mulheres, transição, promoção e mobilidade para posições de liderança, além do mapeamento de carreiras com análises de gênero focadas em profissões tradicionalmente masculinas ou femininas, bem como as trajetórias e experiências femininas na ocupação de cargos de liderança;

c) “**Estilos de liderança**”, explorada em 10 artigos, que analisaram estilos de liderança em combinação com barreiras e trajetórias de carreira;

d) “**Estereótipos de gênero / gênero**”, presente em 8 artigos, que apresentaram enfoques variados e enriquecedores, incluindo códigos masculinos para ascensão profissional, características atribuídas a homens e mulheres, estereótipos de estilos de liderança, igualdade e desigualdade de gênero, práticas discriminatórias, preconceitos de gênero e as percepções sobre o impacto do gênero nas organizações.

Ainda no tocante aos resultados, a análise temática revelou lacunas nas produções examinadas, destacando áreas pouco exploradas, como: políticas voltadas à promoção da liderança feminina e à igualdade de forma abrangente (sem delimitação por categorias profissionais); políticas orientativas e educativas relacionadas à ética e à liderança feminina; políticas voltadas à aceitação social da liderança feminina; estudos sobre os distúrbios de saúde mental e física que afetam líderes femininas; a relação entre o adocimento dessas lideranças e questões como desigualdades, preconceitos e disparidade salarial; além das experiências, técnicas e estratégias de superação das barreiras e desafios enfrentados na ascensão profissional.

No artigo “Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na Administração Pública”, Milstersteiner *et al.* (2020) destacam a recorrência de discriminação contra mulheres em posições de liderança no Brasil. Os autores ressaltam que, mesmo quando as qualificações das mulheres são superiores às dos homens, essa realidade não se traduz em igualdade salarial ou em aumento na ocupação de cargos por mulheres. Embora os salários na esfera pública sejam formalmente equiparados, observa-se que as funções gratificadas continuam sendo predominantemente ocupadas por homens.

O artigo supracitado mapeou as principais barreiras à liderança feminina por meio de entrevistas e de uma pesquisa *survey*. Após os testes de hipóteses, constatou-se que as mulheres ainda enfrentam preconceitos ao longo de suas trajetórias de ascensão profissional; que lhes é imposto provar recorrentemente suas qualificações e capacidades; que o nível de realização feminina está cada vez mais relacionado ao âmbito do trabalho; que as mulheres estão se reinventando para superar os desafios e as barreiras à ascensão; e que a adoção de políticas e práticas humanizadas e empáticas tem o potencial de educar os colaboradores, possibilitando mudanças evolutivas nos comportamentos dentro das organizações públicas.

Bacelar *et al.* (2021) realizaram o mapeamento das carreiras desenvolvidas por mulheres que têm recebido menor atenção nos estudos em Administração, com o objetivo de identificar



aquelas que possuem uma base teórica consistente e aquelas que têm sido pouco exploradas pelos pesquisadores. Os resultados indicaram que os estudos sobre gestão feminina têm ganhado destaque, seguidos pelo setor público. De modo geral, constatou-se que os estudos se concentram em carreiras consideradas tradicionais e consolidadas no mercado de trabalho.

Khushk *et al.* (2022), por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura, investigaram o papel da liderança feminina na inovação corporativa, explorando as contribuições dos estudos relacionados à temática. Nesse contexto, os autores analisaram os antecedentes da liderança feminina e sua correlação com a promoção da inovação. O estudo evidenciou que organizações lideradas por mulheres tendem a ser mais inovadoras, aderindo a atividades criativas e mostrando maior predisposição para práticas empresariais que respeitam o meio ambiente.

No estudo de Finkel *et al.* (2021), são apresentados fatores que facilitam a ascensão na carreira na Administração Pública, destacando-se a formação de lideranças e a mobilidade intersetorial. A hipótese central sugere que o treinamento em liderança e as experiências adquiridas ao longo da carreira contribuem significativamente para a progressão a cargos de gestão, além de oferecerem uma oportunidade potencial para mitigar as desigualdades de gênero na média e alta gestão do setor público. Entre as descobertas, constatou-se que o treinamento em liderança beneficia as mulheres de maneira desproporcional em relação aos homens, promovendo um maior nivelamento das desigualdades. Contudo, as diferenças na mobilidade intersetorial não foram capazes de explicar as lacunas de gênero na gestão pública. Além disso, o estudo revelou que a presença de mulheres em posições de liderança ou decisão gera benefícios substanciais para governos e sociedades.

Os artigos analisados destacam que a liderança feminina proporciona inúmeras contribuições para as organizações, reafirmando sua importância e necessidade. Além disso, é evidenciada a relevância da participação feminina em cargos de liderança nas organizações públicas, bem como as contribuições específicas que essa liderança oferece. Contudo, os estudos também apontam para a persistência de desigualdades, evidenciadas por barreiras, desafios e preconceitos que as mulheres líderes enfrentam ao longo de suas trajetórias profissionais, os quais demandam esforços diários para serem superados.

É possível observar o aumento das pesquisas sobre liderança feminina no setor público ao longo dos anos. No entanto, ainda há a necessidade de estudos em diversas áreas para expandir o entendimento sobre o tema, tanto no contexto nacional quanto internacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar um panorama sobre o que as pesquisas nacionais e internacionais sobre liderança feminina no setor público têm revelado. Por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura com recorte temporal compreendendo o período de 2018 a 2023, foram selecionados 30 artigos nacionais e internacionais com qualificação Qualis de A1 a A4 nas bases de dados Web of Science, Google Acadêmico, Scielo, CAPES e ScienceDirect. Observa-se que o tema, aparentemente, ganhou importância nos últimos anos, sendo o ano de 2021 o mais produtivo, com 8 artigos publicados. No entanto, apenas 10 países publicaram artigos, sendo o Brasil o país que demonstra maior interesse no assunto, com 18 publicações em variadas temáticas dentro da perspectiva de “liderança feminina no setor público”.

Por meio da Revisão Sistemática de Literatura, foi possível identificar 12 temáticas que foram objeto de pesquisa. Com base no protocolo de análise de conteúdo sistematizada segundo Bardin (2016), verificou-se que a ênfase recai sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres no exercício da liderança ao longo de sua carreira profissional. Nesse contexto, 17 artigos abordaram o tema, enfocando aspectos como as barreiras em si, a relação dessas barreiras com o desempenho das mulheres, a aplicabilidade das metáforas “teto de vidro” e “abelha-rainha”, as conquistas e os desafios, entre outros. Esses estudos são relevantes para o delineamento de estratégias que possam subsidiar a criação de políticas públicas e ações dentro dos órgãos, com o objetivo de minimizar e/ou eliminar as barreiras, promovendo, assim, a igualdade de gênero.

A literatura aponta a existência de desigualdade de gênero no mercado de trabalho e destaca que, gradativamente, as mulheres vêm conquistando seu espaço e se destacando nas carreiras profissionais dentro das organizações (REIS *et al.*, 2018). No entanto, observa-se que as mulheres ainda enfrentam barreiras relacionadas aos códigos masculinos de ascensão profissional e continuam a sofrer preconceitos (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

A revisão detectou, ainda, tópicos relevantes no âmbito da liderança feminina, como barreiras (para análise ou superação) e desafios, ingresso e ocupação de cargos, mercado de trabalho e carreiras, estilos de liderança, estereótipos de gênero, competências, habilidades, representatividade e sub-representatividade/desigualdade, contribuições da liderança feminina, empoderamento, treinamento, benefícios políticos associados à liderança feminina e rotatividade.

Dentro do contexto do serviço público, o estudo de Mota-Santos *et al.* (2019) corrobora a literatura existente, que aponta que a carreira no setor público é, em geral, menos problemática em termos de compatibilidade entre a vida pessoal e profissional, quando comparada à iniciativa privada.

Nos 30 artigos da RSL, observa-se uma conexão com o núcleo da questão, que destaca a importância da liderança feminina, vinculada às suas contribuições para o serviço público ou organizações. Esses estudos evidenciam aspectos como a melhoria da inovação, a redução da rotatividade e os benefícios do estilo de liderança feminino para o desempenho organizacional. Além disso, no âmbito pessoal, são apresentados argumentos sobre as competências, habilidades e atitudes (CHAs) essenciais para uma mulher líder, destacando a importância de seu maior tempo dedicado ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos e profissionais, bem como um nível mais elevado de escolaridade. Essa produção científica visa afirmar as qualidades das líderes, com o objetivo de legitimar o “merecimento das mulheres” e sua “capacidade” para ocupar e desempenhar cargos de direção e/ou liderança.

Assim, observa-se que o conceito de “merecimento” é utilizado como uma forma de convencer a sociedade a mudar suas atitudes preconceituosas, destacando de maneira clara as barreiras enfrentadas pelas mulheres e a necessidade urgente de ações para tornar a igualdade de gênero uma realidade em todas as suas formas, conforme preconizado pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 – Igualdade de Gênero. No entanto, no contexto das políticas públicas voltadas à promoção da igualdade de gênero, ainda se nota um progresso gradual, exemplificado pela publicação de legislação específica, como a cota para parlamentares mulheres, com o objetivo de equilibrar os percentuais de ocupação de cargos no Poder Legislativo.

Como fator limitante, destaca-se o período analisado, de 2018 a 2023, o qual poderia ser ampliado em estudos futuros. Além disso, a avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão, conforme a etapa 4 do protocolo de Revisão Sistemática de Literatura proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), resultou na exclusão de 23 artigos da amostra inicial, sendo a maioria de origem internacional.

Ao delinear o panorama sobre a liderança feminina no setor público, constata-se a escassez de dados disponíveis e grandes lacunas no conhecimento, o que indica a necessidade de futuras pesquisas em áreas como: políticas para promoção da liderança feminina e igualdade de gênero; políticas orientativas e educativas de ética e liderança feminina; políticas de

aceitação da liderança feminina; distúrbios de saúde mental e física das líderes femininas; e a relação entre o adoecimento das líderes e questões como desigualdade, preconceito, disparidade salarial, além de experiências, técnicas e estratégias para superar barreiras e desafios na ascensão profissional. Apesar dos avanços nos estudos sobre liderança feminina, ainda há uma considerável limitação na produção científica sobre o tema (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

Por fim, as principais contribuições deste artigo são esclarecer como os estudos têm investigado a questão da liderança feminina no setor público e como esses estudos têm subsidiado o desenvolvimento de políticas públicas e práticas voltadas para a redução da desigualdade de gênero.

## REFERÊNCIAS

AKBAR, H.; AL-DAJANI, H.; ADEINAT, I. Women's leadership gamut in Saudi Arabia's higher education sector. **Gender, Work & Organization**, v. 30, n. 5, p. 1649-1675, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gwao.13003>. Acesso em: 5 maio 2024.

BACELAR, A. S.; CAMPOS, A. C.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO, F. A. P.; REZENDE, D. C. Carreiras femininas: uma revisão sistemática sobre trajetórias profissionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 201-217, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48009/pdf>. Acesso em: 5 maio 2024.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. 2022. Disponível em: <https://mpmulheres.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe.-Lacunas-e-opportunidades-BID.pdf>. Acesso em: 17 maio 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENIGNO, G.; VIEIRA, D.; OLIVEIRA, J. Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 483-501, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/xkJn9DbJmFbXnMVvmcYdyFG/?lang=pt>. Acesso em: 4 maio 2024.

BERTONCINI, I.; CUNHA, C. Liderança no poder judiciário brasileiro: o estado da arte. **Revista Foco**, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/374/363>. Acesso em: 7 maio 2024.

BRANDÃO, C.; SANTOS, F.; PERES, S. Processo de transição para uma posição de liderança: um estudo com mulheres. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 9, n. 1, p. 9-23, 2020. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/2559>. Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Regulamenta as eleições para Presidente e Vice-Presidente da República, Governador e Vice-Governador de Estado e do Distrito Federal, Prefeito e Vice-Prefeito, Senador, Deputado Federal, Deputado Estadual, Deputado Distrital e Vereador dar-se-ão, em todo o País. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 out. 1997. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1997-leis-ordinarias-1>. Acesso em: 7 maio 2024.

BRASIL. Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009. Altera as Leis nos 9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos, 9.504, de 30 de setembro de 1997, que estabelece normas para as eleições, e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 set. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Painel estatístico de pessoal**. Brasília, 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 16 abr. 2024.

CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Ndhh3z9Rddf3wHDZj6K4KGd/?lang=pt>. Acesso em: 8 maio 2024.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>. Acesso em: 8 maio 2024.

CENSON, D.; REIS, C. U. F.; MEDAGLIA, J. NAKATANI, M. S. M. Trajetórias de mulheres na docência e na pesquisa em turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2468>. Acesso em: 9 maio 2024.

COSTA, L.; CAPPELLARI, G.; VARGAS, K. Gestão pública e gênero: as experiências vivenciadas por mulheres no ingresso e na ocupação de cargos em um município brasileiro. **Urbe**: Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 14, 2021. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/Urbe/article/view/28873>. Acesso em: 9 maio 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18399395/>. Acesso em: 10 maio 2024.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, p. 62-71, set. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/#>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ERIKSON, J.; JOSEFSSON, C. Feminine leadership ideals and masculine practices: exploring gendered leadership conditions in the swedish parliament. **Politics & Gender**, v. 19, n. 4, p. 1061-1086, 2023. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/politics-and-gender/article/feminine-leadership-ideals-and-masculine-practices-exploring-gendered-leadership-conditions-in-the-swedish-parliament/3FB8D031073E721AA59AD897A3DCA8DE#>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FINKEL, M.; GRØN, C.; HUGHES, M. Moving on up? effects of leadership training and intersectoral mobility on women's advancement in danish public administration management. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 2, p. 215-238, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X211054875>. Acesso em: 15 maio 2024.

FOORT-DIEPEVEEN, R. A. V.; ARGYROU, A.; LAMBOOY, T. Holistic and integrative review into the barriers to women's advancement to the corporate top in Europe. **Gender in Management**, v. 16, n. 4, p. 1754-2413, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-02-2020-0058/full/html>. Acesso em: 15 maio 2024.

GOMES NETO, M. B.; GRANGEIRO, R. R.; ESNARD, C. Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno *queen bee*. **RAM**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 1-30, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/zjTNYscMRwDxczDqXFc4QSH/?lang=pt>. Acesso em: 6 maio 2023.

HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?lang=pt>. Acesso em: 6 set. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores Brasileiro para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

ISHIZAWA, A. K. C.; BORRO, D. S. G.; ENDO, G. Y.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; RODRIGUES, V. C. Liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/388>. Acesso em: 10 maio. 2024.

KAYSER, K.; KLEIN, R. W.; DORNELLES, N.; LENGERT, N.; FLACH, D.; FERLA, R. Liderança: uma revisão bibliométrica. **Revista conexão**, n. 10, p. 392-407, 2022. Disponível em: <https://revistas.uceff.edu.br/conexao/article/view/231/221>. Acesso em: 5 maio 2024.

MELO, F.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 121-143, 2019. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6187>. Acesso em: 16 maio 2024.

MILTERSTEINER, R.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2023.

MOLINA, G.; URREA-SOLANO, M.; BAENA-MORALES, S.; GAVILÁN-MARTIN, D. The satisfactions, contributions, and opportunities of women academics in the framework of sustainable leadership: a case study. **Sustainability**, v. 14, n. 14, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8937>. Acesso em: 16 maio 2024.

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 101-123, jan./fev. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ZyvC75wxtPKghVZcrVGzH3S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: igualdade de gênero**. ONU BRASIL, 2015.

PARKINSON, D.; DUCAN, A.; ARCHER, F. Barriers and enablers to women in fire and emergency leadership roles. **Gender in Management**, v. 34, n. 2, p. 78-93, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-07-2017-0090/full/html>. Acesso em: 14 maio 2024.

PETERSON, H. A women-only leadership development program: facilitating access to authority for women in swedish higher education? **Social Sciences**, v. 8, n. 5, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/5/137>. Acesso em: 23 maio 2024.

POTTER, R.; VOLDEN, C. A female policy premium? agency context and women's leadership in the U.S. **Federal Bureaucracy, Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 31, n. 1, p. 91-107, jan. 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/31/1/91/5880879>. Acesso em: 6 maio 2024.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. Investigando o fenômeno do “teto de vidro”: um estudo empírico de promoções reais para a alta administração. **Jornal da Academia de Administração**, v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1994-31642-001>. Acesso em: 5 maio 2023.

PRADO, R.; FLEITH, D. Female leadership talent development: the brazilian context. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 36, n. 2, p. 363-372, 2018. Disponível em: [https://revistas.urosario.edu.co/xml/799/79955443010/79955443010\\_visor\\_jats.pdf](https://revistas.urosario.edu.co/xml/799/79955443010/79955443010_visor_jats.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.

PRONI, T.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?format=html>. Acesso em: 23 maio 2024.

REIS, T. A.; DIAS, A. S.; OLIVEIRA, E. O.; COSTA, J. A.; CREMONEZI, G. O. G.; SPERS, V. R. E. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 398-412, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36820>. Acesso em: 14 maio 2024.

ROCHA, A. R.; SEGURA, L. C.; ZATTA, F. N.; GONÇALVES, W. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-13 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/64604>. Acesso em: 14 out. 2024.

SAVONE, M.; RODRIGUES, M. Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 31-53, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48727/38503>. Acesso em: 5 maio 2024.

SOBRAL, S.; RIBEIRO, C. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Portugal, n. 26, p. 57-76, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>. Acesso em: 14 maio 2024.

SPUDEIT, D.; PINTO, M. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência Da Informação**, v. 27, n. 3, p. 115-148, jul./set. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/ZPvNWr5YbPsNLQCbpq88TBg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2024.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2013.

THOMAS, J.; THOMAS, C.; SMITH, K. The challenges to gender equity and women in leadership at a university distributed in regional Australia. **Social Sciences**, v. 8, n. 6, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/6/165>. Acesso em: 13 maio 2024.