



ISSN: 2595-1661

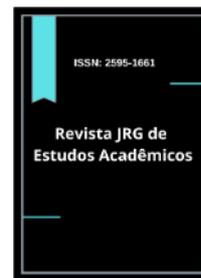
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Liderança feminina no setor público: um mapeamento sistemático de literatura

Female leadership in the public sector: a systematic literature mapping

DOI: 10.55892/jrg.v8i19.2412

ARK: 57118/JRG.v8i19.2412

Recebido: 26/08/2025 | Aceito: 02/09/2025 | Publicado *on-line*: 04/09/2025

Arachelle Gomes de Carvalho Matos¹

<https://orcid.org/0009-0001-6579-8610>

<http://lattes.cnpq.br/2591318853448667>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) PE, Brasil

E-mail: arachelle.carvalho@ufrpe.br

Ionete Cavalcanti de Moraes²

<https://orcid.org/0000-0003-0621-618X>

<http://lattes.cnpq.br/3001719131827577>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) PE, Brasil

E-mail: ionete.moraes@ufrpe.br

Angela Cristina Rocha de Souza³

<https://orcid.org/0000-0001-6349-5168>

<http://lattes.cnpq.br/1030836126649193>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) PE, Brasil

E-mail: angela.souza@ufrpe.br



Resumo

A liderança feminina tem se destacado como um elemento importante de promoção da diversidade, inovação e inclusão nas organizações, incluindo o setor público. E embora os últimos anos tenham sido de avanços e conquistas, o caminho a ser percorrido pelas mulheres ao assumirem cargos de gestão nas organizações, ainda é bastante desafiador. Com o objetivo de mapear o que tem sido estudado sobre liderança feminina, nas organizações públicas, no período de 2019 a 2024, foi realizado um mapeamento sistemático da literatura. Os resultados evidenciam os sete temas mais abordados nos artigos, entre eles: desafios nos cargos de liderança, barreiras no desenvolvimento da carreira feminina e desigualdade de gênero. As universidades públicas estão entre os *locus* de pesquisa mais estudados e há lacunas nos estudos referentes à metodologia e a abordagem dos temas. Assim, pode-se concluir que a maioria dos estudos se voltaram para identificar os desafios enfrentados para se chegar nos cargos de liderança. Embora haja crescimento significativo na inserção de mulheres em posições estratégicas, persistem barreiras que dificultam o acesso e a permanência em cargos de decisão. Fenômenos como o teto de vidro, o labirinto da liderança e a síndrome da abelha rainha revelam a

¹ Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

² Professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco.

³ Professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco.

complexidade dos obstáculos enfrentados. Contudo, ficou evidente a necessidade de estudos voltados para outros pontos importantes sobre o tema, como por exemplo, análises empíricas sobre o impacto das políticas de equidade e das estratégias bem-sucedidas de ascensão profissional, a aprendizagem dessas líderes, entre outros.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Desigualdade de Gênero. Setor Público. Mapeamento Sistemático da Literatura.

Abstract

Female leadership has emerged as an important driver of diversity, innovation, and inclusion within organizations, including the public sector. Although recent years have brought significant progress and achievements, the path for women to assume management positions in organizations remains highly challenging. Aiming to map the existing studies on female leadership in public organizations between 2019 and 2024, a systematic literature mapping was conducted. The results highlight seven main themes addressed in the analyzed articles, including challenges in leadership roles, barriers to career development for women, and gender inequality. Public universities are among the most frequently studied research settings, and there are notable gaps regarding methodological approaches and the depth of thematic analysis. Overall, most studies focused on identifying the challenges women face in reaching leadership positions. Although there has been significant growth in the inclusion of women in strategic roles, persistent barriers continue to hinder both access to and permanence in decision-making positions. Phenomena such as the glass ceiling, the leadership labyrinth, and the queen bee syndrome illustrate the complexity of the obstacles encountered. Nevertheless, the findings underscore the need for further studies addressing other important aspects of the topic, such as empirical analyses of the impact of gender equity policies, evaluations of successful career advancement strategies, and insights into the learning processes of women leaders, among others.

Keywords: Female Leadership. Gender Inequality. Public sector. Systematic Literature Review.

1. Introdução

Historicamente, as posições de lideranças nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, são ocupadas majoritariamente por homens. Entretanto, diversos estudos e levantamentos estatísticos, como os trazidos pelo IBGE (2021), através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, têm demonstrado, ao longo dos anos, um crescimento gradual da participação feminina no mercado de trabalho e em cargos gerenciais. No mesmo sentido, relatórios da Organização Internacional do Trabalho (OIT), como o "Mulheres no Trabalho: Tendências 2022", apontam para o crescimento da liderança feminina na América Latina, incluindo o Brasil, ainda que os avanços sejam desiguais entre setores e regiões (OIT, 2022).

A liderança feminina refere-se ao papel desempenhado por mulheres em posições de comando ou influência dentro de organizações. Estudos, como o de Eagly e Carli (2007) e Ferreira (2017) enfatizam que a presença de mulheres em posições de liderança não apenas contribui para a equidade de gênero, mas também para o fortalecimento das práticas organizacionais e a melhoria dos resultados institucionais. De acordo com Ferreira (2017), a presença de mulheres em cargos de liderança tem um impacto positivo na promoção da igualdade e na modernização da administração.

A liderança feminina não só serve como inspiração para outras mulheres, mas também contribui para políticas públicas mais inclusivas e para uma gestão mais eficaz (Souza; Cavalcante; Gomes Filho, 2021). Vale salientar que mulheres e homens apresentam características complementares, o que fortalece a colaboração e amplia o espaço de soluções inovadoras. De acordo com Berger *et al.* (2015), essa diversidade nas equipes não apenas melhora a inovação, mas também pode influenciar positivamente o desempenho organizacional. Um estudo realizado pela Organização das Nações Unidas Mulheres (2021) mostrou que a inclusão equitativa de homens e mulheres em posições de poder e decisão é essencial para garantir não apenas justiça social, mas também eficácia institucional, inovação e legitimidade democrática.

De acordo com o relatório do Banco Mundial (2022), se as mulheres tivessem igualdade de oportunidades econômicas em relação aos homens, o Produto Interno Bruto (PIB) global poderia ser elevado em mais de 20%. Conforme o relatório, a subutilização do potencial produtivo feminino compromete a eficiência dos mercados e limita a inovação, a competitividade e a produtividade das nações.

Com relação a igualdade de oportunidades na distribuição de cargos entre homens e mulheres, no setor público, apesar da isonomia no momento de entrada, a ocupação dos altos cargos de gestão não é isonômica (Fraga, 2017). Conforme o relatório de pesquisa publicado pelo IBGE em 2018, “Estatísticas de Gênero – indicadores sociais das mulheres no Brasil”, as mulheres são maioria no serviço público, representando 55% do funcionalismo federal, estadual e municipal. Observa-se que, as mulheres hoje, têm mais acesso aos cargos mais elevados das organizações públicas comparado à década de 1970, sendo visível a sua capacidade em apresentarem bons resultados na vida pública, entretanto, ainda são minorias nas posições de chefia (Colucci; Telles; Souza, 2023). A nomeação para estes cargos é discricionária e envolve critérios subjetivos, como expectativas, pressuposições sobre disponibilidade, competências e adequação de perfil, o que abre espaço para preconceitos e discriminação (Pinheiro, 2023).

Diante da relevância do tema, pesquisadores têm buscado estudar cada vez mais as mulheres em cargos de liderança. E autores, como Amaral (2019), têm destacado a importância da realização de pesquisas que estudem a participação da mulher nos espaços de trabalho públicos e privados. Assim, para conhecer o que vem sendo pesquisado sobre liderança feminina, os resultados dos estudos e as lacunas de pesquisa, este estudo teve como objetivo mapear o que tem sido estudado sobre liderança feminina, nas organizações públicas, no período de 2019 a 2024. A escolha pelo setor público justifica-se por não terem sido identificados, nas bases de dados, estudos que realizaram um mapeamento sistemático de literatura (MSL) sobre o tema referente a este período. Entende-se que os resultados da pesquisa trazem uma visão geral do que vem sendo pesquisado e, dessa forma, podem contribuir para uma agenda de pesquisa futura.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Liderança feminina nas organizações

A Revolução Industrial, ocorrida nos séculos XVIII e XIX, foi um marco importante no processo de inserção feminina no mercado de trabalho, porém as condições de trabalho eram precárias, principalmente para mulheres e crianças (Melo; Thomé, 2018). Conforme os autores, o século XX testemunhou as reivindicações femininas por posições na esfera política, organizacional e educacional. No Brasil, no

entanto, a participação das mulheres na sociedade foi consagrada somente após a Constituição promulgada em 1934, que prevê o direito das mulheres ao voto (Oliveira *et al.*, 2012).

Para Oliveira (1993), apesar dos direitos conquistados quanto às relações de trabalho, da crescente defesa em torno da empregabilidade feminina, bem como da melhoria de seus níveis de qualificação, as mulheres iniciaram o século XX em condições inferiores, em comparação aos homens trabalhadores. Ou seja, apesar das possibilidades para as mulheres garantidas por lei, inúmeras situações de discriminação continuam indicando que ainda há um longo caminho a percorrer em relação à igualdade de direitos (Betiol, 2000).

É importante esclarecer que liderança, conforme Robbins (2005), pode ser entendida como a capacidade de influenciar grupos para o alcance de objetivos. Já de acordo com Guimarães (2002), o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as demandas dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

Em relação às mulheres na liderança, estudos abordam fatores que diferenciam homens e mulheres líderes. Neste sentido, um estudo de Eagly e Carli (2007) demonstra que mulheres líderes tendem a usar a chamada "liderança transformacional", que envolve inspirar e motivar equipes, promover a cooperação e a confiança mútua, e incentivar a autonomia e o desenvolvimento pessoal de seus subordinados. Enquanto Carreira *et al.* (2006), argumentam que as mulheres acrescentam ao local de trabalho, heranças trazidas do ambiente doméstico, como podem ser exemplificadas, a capacidade de executar diversas tarefas de forma simultânea e a habilidade que elas têm de observar como os outros colaboradores se comportam, o que é de fundamental importância para uma líder.

Já Fleury (2013, p. 46), identifica algumas competências que diferenciam o estilo de gestão feminina como: "a capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional." Assim, apesar de todas essas competências e habilidades, os desafios enfrentados por mulheres líderes estão presentes no dia a dia de seu trabalho. Assim, na seção seguinte, discorre-se sobre alguns desses desafios enfrentados, por essas mulheres, no setor público.

2.2 Os desafios da liderança feminina no setor público

Mourão e Galinkin (2006) observam que o setor público oferece maiores oportunidades para mulheres atingirem cargos de liderança, com contratações justas por meio de concursos e serviços relacionados a setores considerados femininos, como saúde e educação. No entanto, de acordo com o IBGE (2021), 62,6% dos cargos gerenciais, incluindo o setor público e o privado, eram ocupados por homens e, apenas, 37,4% pelas mulheres, em 2021.

Ainda segundo o IBGE (2021), as mulheres estão no caminho de ocupar posições estratégicas no mercado de trabalho, inclusive em postos de liderança, porque têm mais anos de escolarização, além de muitas vezes, também demonstrarem melhor qualificação técnica e gerencial em determinados setores. Essa vantagem, no entanto, não se traduz em um número maior de mulheres em posições de alto nível devido a barreiras estruturais, como o preconceito de gênero, a dupla jornada e a cultura organizacional excludente (Miltersteiner *et al.*, 2020). Ou seja,

embora o ingresso no setor público seja mediante concurso público, as mulheres ainda enfrentam dificuldades de ascensão aos cargos de liderança, uma vez que estes são escolhidos por pessoas que possuem o poder de tomar decisões com base no seu próprio julgamento e critérios.

Compreende-se que alguns obstáculos enfrentados pelas mulheres e que atrapalham a ascensão para cargos gerenciais, estão ligados à resistência à liderança feminina, questões de estilos de liderança, demandas familiares e subinvestimento em capital social (Eagly; Carli, 2007). Ainda segundo as autoras, a prática também evidencia que não é simples para as gestoras seguirem um estilo de liderança feminino. É comum enfrentar preconceitos, estereótipos de gênero e necessidade de se adequar a formas de agir e de ser avaliada nas organizações.

3. Metodologia

O mapeamento sistemático da literatura (MSL) foi utilizado para analisar o que tem sido publicado sobre liderança feminina, nas organizações públicas, no período de 2019 a 2024. Desta forma, buscou-se traçar um panorama atual dos estudos sobre o assunto, além de identificar lacunas de pesquisas que apontam para estudos futuros.

De acordo com Petersen *et al.* (2008, p. 68-77), “a função principal dos estudos de mapeamento sistemático é fornecer uma visão geral da área de pesquisa, e identificar a quantidade e os tipos de pesquisas e resultados disponíveis nela”. Nesse sentido, os termos de pesquisa no MSL tendem a ser menos específicos gerando uma maior quantidade de estudos na pesquisa. Por outro lado, as análises dos dados são menos aprofundadas, tendo em vista que se trata de um estudo mais amplo (Kitchenham; Charters, 2007).

Para realizar este estudo, o processo de mapeamento sistemático foi executado nas seguintes bases de repositórios: Portal de Periódicos da CAPES, Redalyc, Scielo e Spell, levando em consideração o período de 2019 a 2024. A pesquisa dos documentos foi articulada por meio de *string* de busca específica, a partir de uso de operadores lógicos, com base nos títulos dos artigos e palavras chaves. Objetivando um alcance maior nas buscas, foi utilizada uma *string* composta pelos dois temas objetos principais deste trabalho, formada pelas palavras “liderança feminina e setor público” e similares, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1. *Strings* de busca para o mapeamento

Strings de busca	“liderança feminina” OR “gestão feminina” OR “mulheres líderes”	AND	“setor público” OR “gestão pública” OR “administração pública” OR “organizações públicas”
	“female leadership” OR “female management” OR “women leaders”		“public sector” OR “public management” OR “public administration” OR “public organizations”

Fonte: Elaboração própria (2025)

Posteriormente, as publicações elegíveis para este estudo foram selecionadas com base nos parâmetros de inclusão e exclusão constantes no Quadro 2.

Quadro 2. Critérios de inclusão e exclusão aplicados na seleção de estudos

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Artigos publicados no período de 2019 a 2024	Artigos duplicados ou repetidos
Artigos em português ou inglês	Artigos publicados em outros idiomas
Artigos disponíveis integralmente por livre acesso	Artigos cujo acesso exige pagamento
Artigos voltados à temática	Artigos cujo assunto diverge da temática considerada
Escopo: Os artigos devem ter como objeto de estudo as organizações públicas brasileiras.	Outros tipos de publicação (revisões sistemáticas de literatura, casos de ensino e as publicações em congressos)

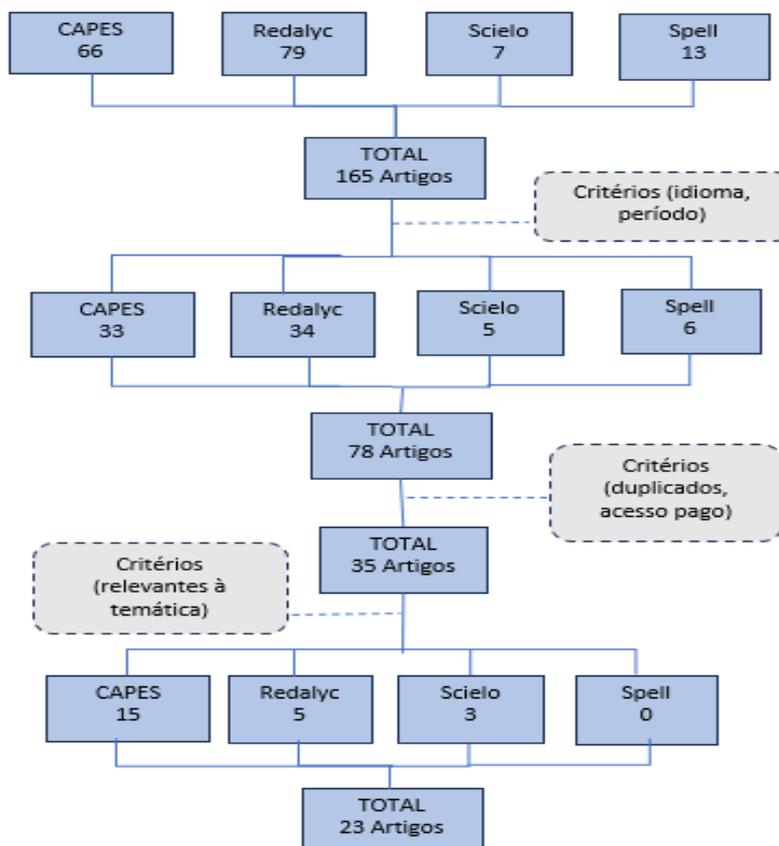
Fonte: Elaboração própria (2025)

Definidos os critérios de inclusão e exclusão, passou-se a avaliar cada um dos artigos para definir o que iria fazer parte do estudo e o que seria excluído, como apresentado na seção seguinte.

3.1 Seleção dos artigos

Dentre um universo de 165 artigos encontrados nos portais de periódicos após combinações das várias *strings*, o primeiro passo foi aplicar os critérios de inclusão/exclusão referentes ao período de publicação e idioma dos artigos, totalizando 78 artigos (figura 1). Em seguida, foram excluídos os estudos duplicados nas bases e os que não possuíam livre acesso. A seguir, foram selecionados os artigos considerados mais alinhados ao tema, filtrando-os pela leitura do título, e palavras-chave. Por fim, procedeu-se à leitura dos resumos, garantindo que as publicações escolhidas estivessem dentro do escopo em questão, excluindo-se as revisões sistemáticas de literatura, casos de ensino e as publicações em congressos, o que resultou em um total de 23 artigos, ilustrados na figura 1.

Figura 1. Processo de tratamento e seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2025)

Para análise dos artigos selecionados, optou-se por organizar os artigos em planilha única, destrinchando as principais informações de cada artigo, como: título, autores, ano de publicação e periódico, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3: Relação dos trabalhos selecionados por ano de publicação.

	TÍTULO	AUTOR(ES) / ANO	PERIÓDICO
1	Gênero e Patriarcado: a presença feminina na gestão pública da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e os desafios nos cargos de liderança.	Soares (2024)	Cadernos de Pós-Graduação em Letras
2	Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil	Souza e Silva (2024)	Cadernos EBAPE.BR
3	Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na universidade da integração internacional da lusofonia afro-brasileira (Unilab)	Costa e Gonçalves (2023)	Revista Feminismos
4	Desigualdade de gênero na ciência: uma realidade nas Engenharias.	Silva, Moura e Souza (2023)	Revista Brasileira de Pós-graduação - RBPG
5	Barreiras na carreira feminina no serviço público	Andrade, Marques e Melo (2023)	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração

	TÍTULO	AUTOR(ES) / ANO	PERIÓDICO
6	Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público.	Martins, Silveira e Camillis (2023)	Revista de Carreiras e Pessoas
7	Atuação da mulher na gestão pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia.	Xavier <i>et al.</i> (2022)	Revista Expectativa
8	Mulheres na Gestão Educacional	Santana (2022)	Revista Recorte
9	Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil	Minasi, Mayer e Santos (2022)	Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo
10	Pioneirismo na gestão pública feminina: reitora, pró-reitora e coordenadora do curso de Medicina Veterinária, UFRPE 1998-2020	Conceição e Leitão (2022)	Revista Labor
11	Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina	Spudeit e Pinto (2022)	Revista Perspectivas em Ciência Da Informação
12	A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na controladoria dos estados brasileiros	Eigenstuhler (2022)	RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria
13	<i>Public Management and Gender: women experiences in entering and occupying positions in a Brazilian city</i>	Costa, Cappellari e Vargas (2022)	urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana
14	<i>Misogyny in Brazilian Federal Government Agencies for Science and High-Education</i>	Silva <i>et al.</i> (2021)	Anais da Academia Brasileira de Ciências
15	Empoderamento feminino e desenvolvimento regional: mulheres no cargo de gestão da Universidade Estadual da Paraíba	Mota e Basílio (2021)	Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento
16	O fenômeno do Teto de Vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília	Barbosa e Oliveira (2021)	Revista Eixo
17	Representatividade Feminina na área acadêmica de Turismo: Uma análise dos programas de pós-graduação filiados à ANPTUR	Coelho <i>et al.</i> (2021)	Revista Turismo - Visão e Ação
18	O universo feminino na gestão da UERN: uma investigação da presença das mulheres nos cargos hierárquicos no campus central da universidade.	Galvão e Aragão (2020)	Revista Saridh – Linguagem e Discurso
19	Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de obstáculos na ascensão profissional	Granjeiro e Militão (2020)	Revista Ciências Administrativas
20	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	Milstersteiner <i>et al.</i> (2020)	Cadernos EBAPE.BR
21	Gestão Pública, Políticas Públicas e Política Educacional: recortes sobre o trabalho feminino no universo público.	Santos e Osterne (2020)	Revista Inovação & Tecnologia Social
22	A participação da mulher “pública” no desenvolvimento do Paraná: mito ou verdade?.	Azevedo, Stoltz e Haracemiv (2019)	Revista Intersaberes
23	Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais	Siqueira, Miranda e Cappelle (2019)	Revista Gestão Universitária na América Latina

Fonte: Elaboração própria (2025)

Apresentado os artigos selecionados, a seção seguinte traz uma análise de cada um desses artigos, apontando os temas mais estudados, local de realização dos estudos e as lacunas de pesquisa identificadas.

4. Resultados e Discussão

Nas seções a seguir, apresentam-se os resultados da análise dos artigos selecionados.

4.1 Temas e *lôcus* de pesquisa dos artigos selecionados

Realizada a leitura completa dos trabalhos, foram observadas as áreas de maior interesse no estudo da liderança feminina (*lôcus* de pesquisa) e os principais temas abordados, como apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Temas identificados nos artigos

Temas dos estudos			Lôcus da pesquisa	Autores	
Desafios nos cargos de liderança			Gestão pública da educação profissional e tecnológica (EPT)	Soares (2024)	
			Banco Central do Brasil (BCB)	Souza e Silva (2024)	
			Bibliotecas universitárias públicas	Spudeit e Pinto (2022)	
			Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social	Xavier <i>et al.</i> (2022)	
			Agências de Ciência e Ensino Superior do Governo Federal Brasileiro	Silva <i>et al.</i> (2021)	
			Programas de pós-graduação filiados à ANPTUR	Coelho <i>et al.</i> (2021)	
			Administração pública em geral	Milstersteiner <i>et al.</i> (2020)	
Barreiras ao desenvolvimento da carreira feminina	Estruturais e Culturais	"Teto de Vidro"	Gestão pública da educação profissional e tecnológica (EPT)	Soares (2024)	
			Gestão pública de um município brasileiro	Costa, Cappellari e Vargas (2022)	
			Universidade pública	Santana (2022)	
				Banco Central do Brasil (BCB)	Souza e Silva (2024)
				Banco público	Martins, Silveira e Camillis (2023)
				Universidade pública	Andrade, Marques e Melo (2023)
				Universidade pública	Costa e Gonçalves (2023)

			Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social	Xavier <i>et al.</i> (2022)	
			Instituto Federal de Ensino	Barbosa e Oliveira (2021)	
			Agências de Ciência e Ensino Superior do Governo Federal Brasileiro	Silva <i>et al.</i> (2021)	
			Administração pública em geral	Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	
			Universidade pública	Granjeiro e Militão (2020)	
			Universidade Pública	Siqueira, Miranda e Cappelle (2019)	
			Banco Central do Brasil (BCB)	Souza e Silva (2024)	
			Universidade pública	Andrade, Marques e Melo (2023)	
			Universidade pública	Conceição e Leitão (2022)	
			Administração pública em geral	Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	
Desigualdade de Gênero			"Abelha Rainha"	Administração pública em geral	Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)
			Banco público	Martins, Silveira e Camillis (2023)	
			Universidade pública	Silva, Moura e Souza (2023)	
			Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil	Minasi, Mayer e Santos (2022)	
			Controladoria	Eigenstuhler (2022)	
			Gestão pública de um município brasileiro	Costa, Cappellari e Vargas (2022)	
			Universidade pública	Santana (2022)	
			Universidade pública	Mota e Basílio (2021)	
Universidade pública	Granjeiro e Militão (2020)				

		Universidade pública	Galvão e Aragão (2020)
		Universidade pública	Siqueira, Miranda e Cappelle (2019)
Aprendizagem	As características imprescindíveis para liderar	Bibliotecas universitárias públicas	Spudeit e Pinto (2022)
	Experiência das mulheres nos cargos de gestão	Gestão pública de um município brasileiro	Costa, Cappellari e Vargas (2022)
Oportunidades na carreira interna		Agências de Ciência e Ensino Superior do Governo Federal Brasileiro	Silva et al. (2021)
Gênero e Gestão pública (Protagonismo Feminino)		Universidade pública	Costa e Gonçalves (2023)
		Universidade pública	Mota e Basílio (2021)
		Administração pública em geral	Santos e Osterne (2020)
Políticas Públicas		Universidade pública	Mota e Basílio (2021)
		Administração pública em geral	Santos e Osterne (2020)
		Administração pública em geral	Azevedo, Stoltz e Haracemiv (2019)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Como pode ser observado no Quadro 4 quatro estudos (Souza; Silva, 2024; Silva *et al.*, 2021; Coelho *et al.*, 2021; Miltersteiner *et al.*, 2020) destacaram os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança e posições de maior influência no setor público. Os desafios tratados no artigo de Souza e Silva (2024) dizem respeito às dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conciliar as funções de mãe, esposa, cuidadora e profissional. Para os autores critérios como disponibilidade e dedicação são fatores que aumentam as responsabilidades atribuídas às mulheres, especialmente quando vivenciam a maternidade e a vida doméstica e as conciliam com o trabalho.

A importância do *networking* para a progressão na carreira e as dificuldades que as mulheres têm em interagir e penetrar nas redes majoritariamente masculinas foram outros desafios apresentados por Souza e Silva (2024). Os desafios da “jornada tripla” também foram observados por Silva *et al.* (2021) e Coelho *et al.* (2021). Enquanto Miltersteiner *et al.* (2020) relataram como desafios os preconceitos sofridos pelas mulheres e validados por códigos masculinos em sua busca por ascensão a posições de maior responsabilidade e liderança nas organizações.

Soares (2024), além de investigar os desafios para se chegar aos cargos de liderança, buscou investigar as dificuldades relativas à atuação das mulheres nesses cargos, como os estereótipos de gênero, também apontado por Spudeit e Pinto (2022) e Xavier *et al.* (2022). Os autores ratificam que as mulheres frequentemente precisam escolher entre crescer profissionalmente ou manter uma rotina equilibrada com a família, sendo essa uma preocupação recorrente tanto para as que têm filhos quanto para as que optaram por não ter. Para Xavier *et al.* (2022), os principais desafios

enfrentados pelas mulheres têm relação com o pouco reconhecimento do trabalho, a falta de respeito e de credibilidade. Já Spudeit e Pinto (2022) destacaram como desafios da liderança feminina, as dificuldades para perceber potencialidades e fragilidades em cada liderado, lidar com egos e de separar amizades e trabalho. Enquanto para Soares (2024) o patriarcado, visto como um sistema social, cultural e político estruturado na dominação masculina e na subordinação feminina, é um fator central na perpetuação das dificuldades enfrentadas por mulheres líderes.

Estes desafios são similarmente tratados como barreiras, tanto para ascensão das mulheres, como no exercício da liderança, nos estudos de: Soares (2024); Souza e Silva (2024); Martins, Silveira e Camillis (2023); Andrade *et al.* (2023); Costa e Gonçalves (2023); Xavier *et al.* (2022); Costa, Cappellari e Vargas (2022); Conceição e Leitão (2022); Barbosa e Oliveira (2021); Silva *et al.* (2021); Miltersteiner *et al.* (2020); Granjeiro e Militão (2020); Siqueira, Miranda e Cappelle (2019).

Assim, as dificuldades de ascensão relacionadas a sobrecarga feminina e os conflitos entre a vida profissional e a pessoal, como a tripla jornada, foram identificadas como barreiras estruturais nos estudos de Barbosa e Oliveira (2021), Granjeiro e Militão (2020), e Siqueira, Miranda e Cappelle (2019). Os desafios também foram comumente associados às barreiras culturais, que estão ligadas às crenças, valores e práticas sociais, e que influenciam o comportamento organizacional e individual. Alguns estudos (Soares, 2024; Costa; Cappellari; Vargas, 2022; Santana, 2022; Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019) enfatizaram que as mulheres ainda enfrentam dentro das organizações preconceitos e estereótipos, sendo frequentemente vistas como menos aptas para liderança, enquanto os homens são tradicionalmente associados a traços de autoridade e assertividade.

A cultura organizacional favorece padrões de liderança baseados em características tradicionalmente masculinas, o que exige que as mulheres provem constantemente sua competência (Santos; Osterne, 2020; Azevedo *et al.*, 2019), enquanto as características femininas, como empatia e flexibilidade, são subestimadas (Souza; Silva, 2024; Santos; Osterne, 2020; Azevedo *et al.*, 2019). No mesmo sentido, Xavier *et al.* (2022) destacam o ambiente desestimulante e hostil frequentemente relatado pelas mulheres, com situações de desvalorização, preconceito e até mesmo assédio moral em seus locais de trabalho, o que pode desmotivar a busca por cargos de liderança.

Ao se tratar das barreiras culturais, dez estudos (Souza; Silva, 2024, Martins; Silveira; Camillis, 2023; Andrade *et al.*, 2023; Costa; Gonçalves, 2023; Xavier *et al.*, 2022; Barbosa; Oliveira, 2021; Silva *et al.*, 2021; Miltersteiner *et al.*, 2020; Granjeiro; Militão, 2020; Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019) destacaram o fenômeno do “teto de vidro” nas organizações públicas. Este fenômeno, que também pode ser visto como estruturante, conforme os autores, se manifesta em diversas áreas, limitando o crescimento profissional das mulheres, mesmo quando possuem níveis educacionais superiores aos dos homens.

Os estudos de Souza e Silva (2024), Andrade *et al.* (2023) e Conceição e Leitão (2022) discutem também outros conceitos de barreiras culturais, como “labirinto da liderança” ou “labirinto de cristal”, que representam dificuldades adicionais enfrentadas pelas mulheres para chegar a cargos de chefia. Já Miltersteiner *et al.* (2020), além do “labirinto de cristal” aborda a “síndrome da abelha rainha” ao descrever como as mulheres percebem o preconceito e a discriminação em sua trajetória profissional advindas de outras mulheres.

A desigualdade de gênero foi observada por vários autores (Martins; Silveira; Camillis, 2023; Silva; Moura; Souza, 2023; Minasi; Mayer; Santana, 2022;

Eigenstuhler, 2022; Costa; Cappellari; Vargas, 2022; Mota; Basílio, 2021; Granjeiro; Militão, 2020; Galvão; Aragão, 2020; Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019) nas oportunidades de carreira dentro das organizações com a ocorrência de situações como: promoções baseadas em redes informais e que frequentemente excluem mulheres, pouca transparência nos critérios de seleção para cargos de liderança e falta de políticas institucionais que promovam a equidade de gênero.

Quanto às áreas pesquisadas, os artigos de Souza e Silva (2024) e Martins *et al.* (2023) estudaram a participação feminina e os desafios enfrentados no setor bancário da administração pública, e identificaram que o preconceito, a falta de reconhecimento e a dificuldade de acesso a altos cargos são fortemente apresentados neste setor. Os autores observaram uma concentração de mulheres em cargos operacionais ou de suporte, enquanto os cargos estratégicos são predominantemente ocupados por homens. Já o estudo de Coelho *et al.* (2021) analisa os desafios da ascensão feminina no setor do turismo, enquanto Eigenstuhler (2022) evidencia que a participação feminina nos altos cargos das controladorias estaduais também é extremamente baixa.

A área com maior quantidade de estudos foi a educação, onde a desigualdade de gênero também é frequentemente observada, sendo objeto de mais da metade dos artigos (14). Para Santana (2022), a educação, ao longo do tempo, reforçou papéis sociais tradicionalmente atribuídos às mulheres, limitando sua ascensão a cargos de liderança, especialmente fora do âmbito educacional básico. A disparidade entre homens e mulheres em carreiras científicas e tecnológicas reforça um padrão de segregação de gênero, limitando oportunidades para pesquisadoras e docentes, fator analisado por Silva *et al.* (2023).

Os trabalhos de Galvão e Aragão (2020), assim como Granjeiro e Militão (2020), apontam que os homens ainda ocupam a maioria dos cargos de chefia, indicando um viés estrutural nas nomeações e eleições dentro das universidades, visto que apesar das mulheres possuírem níveis educacionais elevados e dominarem certos setores acadêmicos, elas ainda são minoria na gestão em áreas como engenharia e tecnologia. No mesmo sentido, Conceição e Leitão (2022) apontam a sub-representação feminina na gestão pública e universitária, revelando uma disparidade no acesso a posições de poder. Coelho *et al.* (2021) também investigam a presença feminina em espaços acadêmicos e de liderança, reforçando a necessidade de ampliar essa representatividade. Siqueira, Miranda e Cappelle (2019) complementam essa discussão ao expor as experiências de docentes gestoras e as dificuldades enfrentadas no ambiente universitário.

Ao analisar os artigos também foi identificado o estudo de estratégias e competências imprescindíveis desenvolvidas pelas mulheres líderes. O tema da aprendizagem foi explorado nos artigos de Spudeit e Pinto (2022) e de acordo com os autores, mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais inclusivo e colaborativo, valorizando a comunicação, a empatia, a flexibilidade e o desenvolvimento de equipes. No mesmo sentido, Costa, Cappellari e Vargas (2022), trataram sobre aprendizagem através da experiência das mulheres nos cargos de gestão.

Já o estudo de Azevedo *et al.* (2019) questiona a baixa representatividade e a "invisibilidade" das mulheres na história, na gestão e no desenvolvimento do estado. Enquanto que o trabalho de Souza e Silva (2024), destaca a ausência de políticas de inclusão para mulheres líderes. E o artigo de Martins *et al.* (2023) apresenta uma disparidade entre as políticas organizacionais e a realidade percebida pelas mulheres. Segundo os autores, muitas instituições até aderem a programas de diversidade, mas

a efetividade dessas iniciativas é questionada pelas servidoras. Além disso, praticamente todos os trabalhos ressaltaram a importância de políticas mais eficazes para combater a desigualdade de gênero e ampliar a presença feminina em cargos de liderança, assim como observado por Conceição e Leitão (2022).

Em relação às metodologias, a maior parte dos artigos optou por uma análise qualitativa, representando 52,2% do total, seguido pela análise quali-quantitativa com 30,4% e quantitativa com 17,4%, possivelmente pela subjetividade da temática e pela falta de dados robustos para mensuração de resultados, diante de um assunto pouco explorado. Os instrumentos mais utilizados foram as entrevistas semiestruturadas/questionários e a análise documental.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou contribuir com o desenvolvimento da literatura relacionada à liderança feminina no setor público. Como resultado do mapeamento sistemático da literatura dos últimos 6 anos. Ao analisar os artigos selecionados foi possível perceber que as mulheres enfrentam muitos desafios e barreiras culturais e estruturais em busca de reconhecimento e de uma participação mais justa e igualitária no ambiente de gestão organizacional.

Diante do estudo dos artigos, foi possível constatar que a maioria dos artigos analisam os desafios/barreiras tanto para se chegar aos cargos de liderança como os relativos à atuação das mulheres nesses cargos. As barreiras culturais e estruturais foram os pontos de destaque nesses estudos. Fenômenos como o teto de vidro, o labirinto da liderança e a síndrome da abelha rainha revelam a complexidade dos obstáculos enfrentados, que incluem sobrecarga de responsabilidades, estereótipos de gênero e a ausência de políticas institucionais efetivas.

Os estudos também focaram em caminhos de superação. Foram identificadas estratégias como o fortalecimento de redes de apoio (*networking*), programas de mentoria, capacitação contínua, políticas institucionais efetivas e o reconhecimento do valor de estilos de liderança mais inclusivos e colaborativos. Além disso, a adoção de práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal, como horários flexíveis, ampliação de licenças parentais igualitárias e apoio à maternidade, também foi apontada. Destaca-se também que, quando ocupam cargos estratégicos, as mulheres tendem a imprimir uma gestão mais empática, participativa e eficiente, contribuindo significativamente para a qualidade dos serviços públicos.

Com relação às lacunas identificadas nos artigos, estas referem-se tanto ao aspecto metodológico quanto aos temas abordados. Foram encontrados alguns obstáculos como a ausência de dados mais robustos em relação à atuação da liderança feminina e a relação com o aumento no desempenho das instituições investigadas. Muitos artigos destacaram a ausência ou ineficácia de políticas de inclusão e equidade de gênero, mas poucos estudos analisaram empiricamente os resultados dessas políticas. Há poucas pesquisas quantitativas e escassa investigação sobre os impactos concretos das políticas de equidade de gênero já implementadas no setor público, avaliando sua eficácia.

Outro ponto relevante é a escassez de sistematização das estratégias bem-sucedidas utilizadas por mulheres que alcançaram cargos de liderança, uma vez que, algumas estratégias como *networking* e capacitação são citadas, mas sem aprofundamento metodológico. E muito embora a área da educação tenha sido explorada, a temática da aprendizagem, focando o que as mulheres precisaram aprender para alcançar um cargo de liderança e para permanecer nele não foi explorado nos estudos. Além disso, o relato das experiências de mulheres que

alcançaram cargos de liderança, foram apresentados em apenas um artigo. O que demonstra a necessidade de mais pesquisas sobre os temas.

Pode-se concluir que a maioria dos estudos se voltaram para identificar os desafios enfrentados para se chegar nos cargos de liderança e permanecer nele. Apesar de existirem avanços significativos na inserção de mulheres em posições estratégicas, persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam o acesso e a permanência em cargos de decisão. A complexidade desses obstáculos pode ser observada em fenômenos como o teto de vidro, o labirinto da liderança e a síndrome da abelha rainha.

Por fim, destaca-se a importância de mais estudos relacionados à gestão de mulheres no setor público. O fortalecimento da liderança feminina nas organizações públicas não é apenas uma demanda por justiça social, mas também uma estratégia para inovação, eficiência e democratização na gestão pública. Contribuindo para transformar as organizações públicas em ambientes mais justos, diversos e representativos, onde a liderança feminina seja não apenas possível, mas incentivada e valorizada. Dito isto, a análise dos artigos corrobora a necessidade de políticas públicas e organizacionais eficazes. Sendo fundamental que instituições implementem políticas concretas de inclusão e equidade, trazendo a técnica da aprendizagem como fator diferencial, indo além do discurso e promovendo mudanças reais na estrutura organizacional.

Referências

AMARAL, M. R. do. **Empoderamento da mulher empreendedora**: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras. Florianópolis, 2019. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215233>

BANCO MUNDIAL. **Mulheres, empresas e o direito 2022**. Washington, DC: World Bank, 2022. <https://wbl.worldbank.org/en/reports>.

BERGER, L.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Practicing gender in networks: the case of university–industry innovation projects. **Gender, Work and Organization**, Hoboken, v. 22, p. 556–578, 2015.

https://www.researchgate.net/publication/280973532_Practising_Gender_When_Net_working_The_Case_of_University-Industry_Innovation_Projects

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: ENANPAD, 2000.

<https://www.scribd.com/document/522763744/SER-ADMINISTRADORA-E-O-FEMININO-DE-SER-ADMINISTRADOR>

BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131594>.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

COLUCCI, B.; TELLES, R. M.; SOUZA, S. S. O papel da mulher na gestão pública: uma discussão sobre os espaços de liderança. **Coisa Pública**. Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2023.
<https://wp.ufpel.edu.br/coisapublica/2023/09/06/o-papel-da-mulher-na-gestao-publica-uma-discussao-sobre-os-espacos-de-lideranca/>.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 9, p. 62–71, set./set. 2007.
https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership

FERREIRA, C. M. **Ser mulher na organização: estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados**. Brasília, 2017. 65 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
https://bdm.unb.br/bitstream/10483/18912/1/2017_CristinadeMouraFerreira.pdf

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista GV Executivo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-49, jan./mar. 2013.
<https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>

FRAGA, P. H. B. **Isonomia e concurso público: uma abordagem de gênero**. 2017. Tese (Doutorado) – [s.l.: s.n.], 2017. <https://hdl.handle.net/10438/18533>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo: [s.n.], 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 52. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101758.pdf>.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Keele University, 2007.
https://www.researchgate.net/publication/222673849_Systematic_literature_reviews_in_software_engineering-A_systematic_literature_review

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e poder**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 202–216, jan./mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 91–99, jan./abr. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>

OLIVEIRA, R. D.; **Elogio da diferença**: O feminino Emergente. Brasiliense, 1993.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, 17., 2012, Caracas. **Anais [...]**. Caracas, 2012. <https://www.scribd.com/document/376225484/Percepc-o-es-sobre-os-Valores-das-Mulheres-no-Mercado-de-Trabalho>

ONU MULHERES. **Mulheres na liderança**: alcançando um futuro igual em um mundo de COVID-19. 2021. <https://www.unwomen.org/pt/news-stories/in-focus/2021/03/in-focus-international-womens-day>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mulheres no trabalho**: tendências 2022. Genebra: OIT, 2022. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_840095/lang--pt/index.htm.

PETERSEN, K.; FELDT, R.; MUJTABA, S.; MATTSSON, M. Systematic mapping studies in software engineering. In: **Proceedings of the 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering – EASE**, Swindon, U.K., v. 8, p. 68–77, 2008. https://www.researchgate.net/publication/228350426_Systematic_Mapping_Studies_in_Software_Engineering

PINHEIRO, L. 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. In: **Trajétórias da burocracia na nova república: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985–2020)**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2023. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12078>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf

SOUSA, D. L.; CAVALCANTE, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S. Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aracaju, v. 12, n. 3, p. 406-420, jul./set. 2021. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0030>

TONANI, A. V. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade? In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Niterói. **Anais [...]**. Niterói, 2011.



<https://www.yumpu.com/pt/document/view/49885172/gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranaa-mito-ou-nova-realidade>