



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2026)

**GÊNERO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E
OPORTUNIDADES PARA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA
NA GESTÃO PÚBLICA¹**

*GENDER AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: BARRIERS AND
OPPORTUNITIES FOR WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN PUBLIC
MANAGEMENT*

Sara Lins Brito da Silva²
Juliana Carvalho de Sousa³

RESUMO

Este artigo analisa as barreiras e as oportunidades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança na gestão pública, à luz das contribuições do comportamento organizacional e dos estudos de gênero. Apesar dos avanços na participação feminina no mercado de trabalho e no setor público, a literatura evidencia a persistência de desigualdades estruturais que limitam o acesso das mulheres a posições de poder e decisão. Metodologicamente, o estudo adota uma pesquisa bibliométrica com abordagem qualitativa, baseada na análise de artigos científicos indexados na base Web of Science, publicados em língua inglesa no período de 2014 a 2025. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo temática, possibilitando a identificação de categorias relacionadas à liderança feminina, estereótipos de gênero, barreiras simbólicas e estruturais e práticas organizacionais inclusivas. Os resultados indicam que preconceitos de gênero, resistências institucionais e desigualdades na conciliação entre trabalho e vida familiar continuam a restringir a ascensão feminina na gestão pública. Por outro lado, a literatura destaca oportunidades associadas à valorização da diversidade, à adoção de políticas institucionais de equidade e aos efeitos positivos da liderança feminina sobre a governança pública. Conclui-se que o fortalecimento da equidade de gênero na gestão pública demanda mudanças organizacionais e institucionais profundas, além da ampliação de pesquisas em contextos ainda pouco explorados, como o setor público brasileiro.

Palavras-chave: Gênero. Liderança feminina. Comportamento organizacional. Administração pública. Equidade de gênero.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a Especialização em Gestão Pública, em 18 de fevereiro de 2026, requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientando do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Lattes ID: <https://lattes.cnpq.br/8070883354803979>. E-mail: sara.silva66354@alunos.ufersa.edu.br.

³ Orientadora do Curso de Especialização em Atendimento Educacional Especializado, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/2002557867629902>. E-mail: juliana.carvalho@ufersa.edu.br.

ABSTRACT

This article analyzes the barriers and opportunities faced by women in leadership positions in public administration, considering the contributions of organizational behavior and gender studies. Despite advances in female participation in the labor market and the public sector, the literature highlights the persistence of structural inequalities that limit women's access to positions of power and decision-making. Methodologically, the study adopts bibliometric research with a qualitative approach, based on the analysis of scientific articles indexed in the Web of Science database, published in English between 2014 and 2025. The data were examined through thematic content analysis, allowing the identification of categories related to female leadership, gender stereotypes, symbolic and structural barriers, and inclusive organizational practices. The results indicate that gender biases, institutional resistance, and inequalities in work-life balance continue to restrict female advancement in public administration. On the other hand, the literature highlights opportunities associated with valuing diversity, adopting institutional equity policies, and the positive effects of female leadership on public governance. It is concluded that strengthening gender equity in public management demands profound organizational and institutional changes, as well as expanding research in contexts that are still little explored, such as the Brazilian public sector.

Keywords: Gender. Female leadership. Organizational behavior. Public administration. Gender equality.

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Global Gender Gap Report, publicado pelo Fórum Econômico Mundial (2025), o Brasil tem feito progresso na questão da igualdade de gênero. Esse número é reflexo de um comportamento organizacional, sobretudo, da participação das mulheres na política e na economia. Ou seja, as mulheres brasileiras continuam invisibilizadas em ambientes de decisões, ganham menos e enfrentam mais dificuldades para progredir em carreiras públicas e privadas.

No campo do comportamento organizacional, pesquisas recentes revelam que as dificuldades enfrentadas por mulheres em posições de liderança vão além de obstáculos formais, abrangendo também aspectos simbólicos, culturais e relacionais. Estereótipos de gênero continuam a moldar as expectativas sobre os comportamentos considerados adequados para líderes, associando a liderança a características tradicionalmente masculinas, como alta assertividade e controle. Em contrapartida, estilos mais colaborativos e participativos, muitas vezes atribuídos às mulheres, acabam sendo subvalorizados (Eagly; Heilman, 2016; Bardin, 2016). No setor público, esses estereótipos tendem a ser intensificados por culturas organizacionais inflexíveis e pela perpetuação de práticas de poder historicamente enraizadas.

Um dos obstáculos que a liderança feminina pode enfrentar é a ausência de um padrão de liderança feminina para ser seguido, o que atrapalha a influência e as aspirações de outras mulheres em relação às perspectivas profissionais. A falta de mulheres em cargos de liderança reduz a percepção de igualdade nas empresas, afetando a moral e a produtividade das funcionárias (Miltersteiner, 2020). Ademais, empresas que têm liderança feminina em destaque são vistas como mais inclusivas e progressistas, o que melhora sua reputação no mercado e torna mais fácil atrair e reter talentos e aumenta a competitividade (McKinsey, Company, 2023).

Pesquisas recentes destacam a existência do chamado teto de vidro e de fenômenos associados, como o labirinto da liderança, que caracterizam trajetórias profissionais das mulheres com avanços mais lentos, interrupções frequentes e demandas de desempenho amplificadas. No âmbito da gestão pública, essas barreiras se refletem em critérios informais de promoção, redes de influência majoritariamente masculinas e desafios para conciliar trabalho com as responsabilidades familiares, que continuam sendo atribuídas socialmente às mulheres (OECD, 2021; Sabharwal; Mccandless, 2024).

Portanto, o presente trabalho visa compreender a seguinte questão norteadora: Quais barreiras e oportunidades as mulheres enfrentam para alcançar e exercer cargos de liderança

na gestão pública? Dessa forma, o tecer do desenvolvimento objetiva analisar as barreiras e oportunidades para mulheres em cargos de liderança na gestão pública sob a ótica do comportamento organizacional. Logo, minuciando os principais obstáculos enfrentados por mulheres líderes, quais as percepções sobre gênero e liderança no ambiente público e apontar estratégias e políticas que promovam a equidade de gênero.

Assim sendo, há uma relevância em pesquisar sobre a presença de lideranças femininas na gestão pública, visto que, a revisão de literatura busca entender as desigualdades ao longo da história das mulheres e como as dificuldades enfrentadas por elas refletem em ambientes organizacionais e nas políticas públicas firmadas na sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA: CONCEITO E MODELOS CONTEMPORÂNEOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Entre os modelos de liderança mais atuais, podemos destacar a liderança transformacional, a participativa e a servidora. A liderança transformacional é aquela em que o líder consegue inspirar e motivar as pessoas a mudarem e se desenvolverem. Já a liderança participativa valoriza que as decisões sejam feitas em conjunto, envolvendo toda a equipe. Por fim, a liderança servidora coloca o cuidado com as pessoas, a empatia e a ética como prioridades, sempre pensando no bem de todos (Northouse, 2021; Ribeiro, 2023). Portanto, esse tipo de liderança é focado nas relações que acontecem no campo organizacional, logo entendem que isso pode contribuir para um melhor clima de trabalho.

Na esfera da administração pública, os modelos modernos de liderança têm uma importância significativa, pois as instituições públicas enfrentam diversos interesses, grande complexidade institucional e um forte efeito social de suas resoluções. Ademais, essas abordagens permitem a adoção de estilos de liderança mais inclusivos e colaborativos, promovendo uma maior presença feminina em cargos de liderança. Portanto, entender os modelos atuais de liderança é essencial para examinar a liderança feminina no setor público e os obstáculos que as mulheres encontram em ambientes organizacionais que tradicionalmente apresentam desigualdades de gênero.

2.2 BARREIRAS À LIDERANÇA FEMININA

Nas últimas décadas a liderança feminina ainda é uma temática bastante discutida em organizações, evidenciando as barreiras que as mulheres enfrentam para exercerem suas funções gerenciais e estratégicas. Todavia, essas barreiras não é a ausência de qualificação ou habilidades necessárias, mas um desafio estrutural histórico e simbólico que permeia o comportamento organizacional, afetando diretamente a carreira profissional e progresso das mulheres (Eagly; Heilman, 2016; ONU Mulheres, 2022).

Entre essas dificuldades, destacam cinco principais: o preconceito, a resistência à liderança de mulheres, o estilo de liderança, as demandas da vida familiar e outras questões relacionadas (Eagly; Heilman, 2016; Pires, Lotta, Oliveira, 2018; ONU Mulheres, 2022). Outrossim, há uma barreira expressiva que é a maneira como as mulheres são avaliadas ou julgadas, onde os padrões são mais elevados e rigorosos em comparação aos líderes masculinos. Ou seja, mulheres que possuem uma habilidade mais incisiva e assertiva tendem a serem interpretadas negativamente, sendo rotuladas como agressivas ou incapaz de exercer bem a sua função (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2022).

Vale ressaltar que, independentemente do estilo de liderança e da abordagem adotada por uma liderança feminina ela irá sofrer penalizações e julgamentos. Ela pode ser mais assertiva e autoritária, mas se demonstrar mais flexibilidade e empatia será vista como pouco competente para exercer uma liderança (Miltersteiner, 2020). Esse fenômeno impacta diretamente o avanço na carreira e o reconhecimento profissional das mulheres, representando uma barreira simbólica importante dentro do ambiente organizacional.

No setor público, essas dificuldades ficam ainda maiores por causa das estruturas organizacionais que seguem uma hierarquia rígida e das culturas institucionais que, historicamente, têm um viés masculino. Apesar de as mulheres representarem uma parte significativa dos trabalhadores nesse setor, sua vai diminuindo à medida que se sobe na hierarquia, mostrando a existência de um teto de vidro que impede o acesso a cargos de liderança e direção (IPEA, 2024). De acordo com Pires, Lotta e Oliveira (2018), decisões pouco claras e redes informais de poder ajudam a manter essas desigualdades, mesmo em ambientes que oficialmente defendem a igualdade de oportunidades.

Além disso, a carga de tarefas relacionadas aos papéis sociais representa um marco importante para as mulheres na liderança. Muitas vezes, elas acabam assumindo a maior parte dos cuidados com a família e das tarefas domésticas, o que dificulta sua disponibilidade para assumir cargos de maior responsabilidade ou trabalhar por mais horas (Kosseck; Su, 2019). Essa divisão desigual dessas tarefas reforça as desigualdades dentro das organizações e acaba limitando as chances de crescimento profissional das mulheres.

Organizações internacionais também alertam que a falta de políticas internas eficazes para promover a igualdade de gênero ajuda a manter essas barreiras. A ausência de programas de mentoria, critérios claros para promoções e ações que facilitem a conciliação entre trabalho e vida pessoal dificultam que as mulheres permaneçam e avancem em cargos de liderança (ONU Mulheres, 2020; 2022). Esses pontos mostram que a desigualdade de gênero na liderança não é apenas uma questão individual, mas algo que está enraizado na estrutura das organizações.

Por isso, os obstáculos que as mulheres enfrentam para chegar à liderança devem ser entendidos como resultado de dinâmicas organizacionais complexas, que envolvem cultura, poder, comportamento e estruturas internas. Reconhecer esses desafios é um passo importante para criar políticas públicas e práticas dentro das empresas que tornem os ambientes mais justos e inclusivos, valorizando a diversidade e incentivando a participação feminina nos espaços de decisão.

Estudos indicam que aspectos como as obrigações no lar e as desigualdades familiares, juntamente com preconceitos de gênero e a exclusão de redes políticas relevantes, servem como barreiras importantes à participação das mulheres na política, restringindo sua visibilidade e ação em áreas de decisão (Global Gender Gap Report, 2025).

2.3 LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA

A liderança no setor público possui características peculiares que a distinguem do setor privado, especialmente devido à sua estreita ligação com o interesse coletivo, a conformidade às normas legais, a responsabilidade social e o compromisso com o bem-estar da sociedade. Nesse cenário, o papel do líder vai além da busca por eficiência e resultados, abrangendo também a gestão de conflitos, o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas, além da proteção dos direitos sociais (BRESSER-PEREIRA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2010). Consequentemente, liderar no setor público exige não apenas competências técnicas, políticas e interpessoais, mas também um elevado senso de responsabilidade social e um compromisso ético na condução das instituições governamentais.

Estudos recentes apontam que, em média, as mulheres possuem um estilo de liderança mais inovador e interativo, sendo percebido nas relações interpessoais embasadas em confiança entre subordinados e superiores (Van Engelen; Eagly, 2020). Essas práticas têm se mostrado cada vez mais eficiente em ambientes organizacionais complexos, onde gestão de

pessoas, cooperação e inovação são componentes essenciais para melhores resultados (Yukl, 2020). Conforme Van Engelen e Eagly,

nas avaliações de habilidades de liderança, mulheres que ocupam posições de comando geralmente apresentam resultados iguais ou até melhores do que os homens em várias áreas, como integridade, honestidade, colaboração e trabalho em equipe. Em alguns ambientes de trabalho, as mulheres também tendem a ser vistas de forma mais positiva pelos seus subordinados em diversos aspectos relacionados à liderança (Van Engelen; Eagly; 2020, p. 7).

Na esfera da administração pública, observa-se uma crescente valorização de modelos de liderança mais colaborativos, participativos e voltados para as pessoas, em detrimento de práticas tradicionalmente hierárquicas e burocráticas. Abordagens como a liderança transformacional e a liderança servidora têm ganhado destaque por sua eficácia em promover o engajamento, aumentar a motivação das equipes e criar ambientes organizacionais mais inclusivos e democráticos (NORTHHOUSE, 2021). Essas perspectivas estão alinhadas às demandas atuais do setor público, marcado por uma pressão acentuada em favor da transparência, da inovação e de uma gestão pública eficiente.

Nesse contexto, a inserção feminina em posições de liderança revela-se especialmente significativa, ao refletir os valores contemporâneos da administração pública. Em particular, características como empatia, habilidade de escuta ativa, colaboração e foco no desenvolvimento humano são frequentemente associadas ao estilo de liderança adotado por mulheres. Pesquisas mostram que lideranças femininas tendem a priorizar práticas mais colaborativas e centradas nas relações interpessoais, elementos que contribuem para humanizar as instituições públicas e fortalecer os princípios da governança democrática (EAGLY, 2016; RIBEIRO, 2023).

Ainda assim, apesar dessa sintonia entre as abordagens lideradas por mulheres e as exigências atuais do setor público, elas continuam enfrentando barreiras significativas no acesso a posições de destaque. Desafios institucionais, preconceitos de gênero e uma cultura organizacional predominantemente masculina são entraves que dificultam o pleno aproveitamento das competências femininas na gestão pública. Superar essas limitações é essencial para construir uma administração pública mais eficaz, inclusiva e alinhada aos princípios democráticos que regem as sociedades modernas.

Entretanto, há um crescente reconhecimento por parte de organismos internacionais sobre os benefícios da participação feminina na Administração Pública. A ocupação de posições de decisão por mulheres tem sido relacionada a processos mais inclusivos, maior

atenção às diversas demandas sociais e ao fortalecimento da legitimidade democrática das instituições públicas (ONU Mulheres, 2020; 2022). Dessa forma, a promoção da equidade de gênero na gestão pública ultrapassa a dimensão da representatividade, consolidando-se como uma estratégia essencial para melhorar o desempenho institucional e organizacional.

2.4 A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A participação feminina na Administração Pública tem aumentado nas últimas décadas, refletindo mudanças sociais, políticas e institucionais que visam promover uma maior igualdade de gênero no setor público. Entretanto, apesar de as mulheres constituírem uma parte considerável da mão de obra no serviço público, sua representação continua desigual em relação aos postos de maior prestígio, poder de decisão e influência nas instituições (IPEA, 2024; ONU Mulheres, 2022).

Pesquisas recentes indicam que a Administração Pública, em muitos aspectos, reflete dinâmicas organizacionais similares às do setor privado, especialmente no que diz respeito à divisão de tarefas por gênero e à segregação nas ocupações. As mulheres estão predominantemente em setores como educação, saúde, assistência social e em funções administrativas, enquanto sua presença em cargos estratégicos, de liderança e de elaboração de políticas públicas é limitada (Pires; Lotta; Oliveira, 2018). Essa distribuição ressalta que a presença feminina no serviço público não assegura, por si só, igualdade de oportunidades para avanço profissional.

A Administração Pública apresenta características como estruturas hierárquicas inflexíveis e processos decisórios muitas vezes influenciados por redes informais de poder. Esses aspectos dificultam a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como as mulheres, nos espaços de liderança (OECD, 2019). Pires, Lotta e Oliveira (2018) pontuam que a falta de critérios claros para promoções e a baixa institucionalização de políticas voltadas à equidade de gênero perpetuam essas desigualdades, mesmo em organizações públicas que formalmente defendem valores como justiça e igualdade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo analisar a produção científica acerca das barreiras e oportunidades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança no contexto da gestão pública. Para atingir esse objetivo, adotou-se uma pesquisa bibliométrica, de

abordagem qualitativa e descritiva, que permite mapear, organizar e analisar sistematicamente a literatura científica sobre um determinado campo de conhecimento, identificando tendências, lacunas e padrões de publicação. Dessa forma, a pesquisa bibliométrica permite fazer uma análise numérica da produção científica, ajudando a identificar padrões, tendências e áreas que ainda precisam ser exploradas (DONTHU et al., 2021).

A coleta dos dados foi realizada por meio da base de dados Web of Science, escolhido por sua cobertura e pelo cuidado na seleção de periódicos científicos revisados por especialistas, sendo bastante utilizada em estudos de análise de produção científica. (FALAGAS et al., 2008; MONGEON; PAUL-HUS, 2016).

O recorte temporal compreendeu o período de 2014 a 2024, de modo a contemplar a evolução recente das pesquisas relacionadas à liderança feminina no setor público. A estratégia de busca utilizou descritores em língua inglesa, combinados por operadores booleanos, conforme a seguinte expressão: *leadership* AND (*female leadership* OR *women leaders* OR *women in leadership*) AND (*public sector* OR *public administration* OR *public management*).

A delimitação para o idioma inglês justifica-se por se tratar da língua predominante nas publicações científicas de alcance internacional indexadas na base analisada. Como critérios de inclusão, foram considerados: (i) artigos científicos publicados em periódicos com revisão por pares; (ii) estudos que abordassem a temática da liderança feminina no âmbito do setor público ou da administração pública; e (iii) publicações enquadradas no período temporal estabelecido. Foram excluídos artigos duplicados, estudos que não apresentassem aderência ao tema investigado, bem como publicações de caráter opinativo, ensaios não científicos ou trabalhos sem clareza metodológica.

A análise bibliométrica contemplou indicadores como a evolução temporal das publicações, os periódicos com maior número de artigos, os principais autores, países e instituições de origem, além da recorrência de palavras-chave associadas ao tema. Esses dados permitiram identificar tendências da produção científica e compreender como a liderança feminina na gestão pública tem sido investigada ao longo da última década.

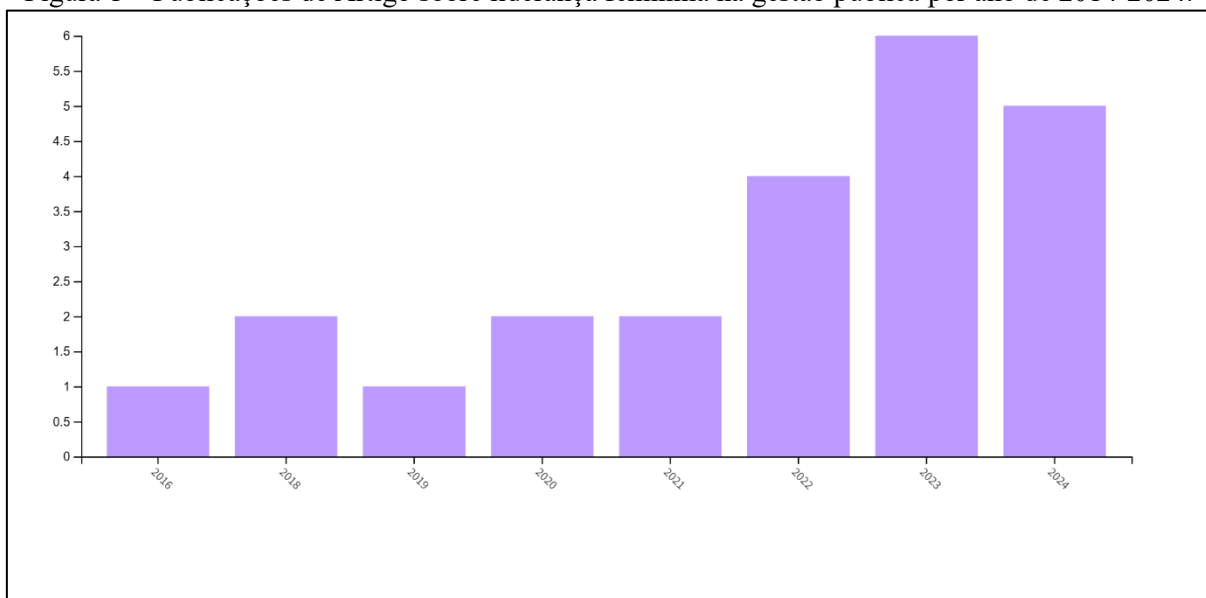
A interpretação dos resultados foi realizada à luz de referenciais teóricos do comportamento organizacional, dos estudos de gênero e da administração pública, possibilitando uma análise crítica sobre a presença feminina em posições de liderança, bem como sobre os avanços, desafios e perspectivas apontados pela literatura científica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliométrica conduzida na base de dados Web of Science identificou 23 artigos científicos sobre liderança feminina no contexto da gestão pública, publicados no

período de 2014 a 2025. Neste recorte temporal é possível notar uma inclinação por temas relacionados a liderança feminina na gestão pública ao longo desse período. Porém, observa-se que há um crescimento gradual a partir do ano 2022, com destaque para o ano 2023, que centralizam o maior número de publicações (6 artigos). Em contrapartida, em 2014 e 2015 não houve nenhuma publicação, e entre 2016 e 2021 houve apenas 1 ou 2 publicações. Logo, é percebido que o debate sobre gênero e liderança no setor público não existia ou era pouco debatido, mas nos últimos anos têm se intensificado, possivelmente influenciado pelas atuais agendas de diversidade, equidade e inclusão promovidas nas organizações públicas.

Figura 1 – Publicações de Artigo sobre liderança feminina na gestão pública por ano de 2014-2024.



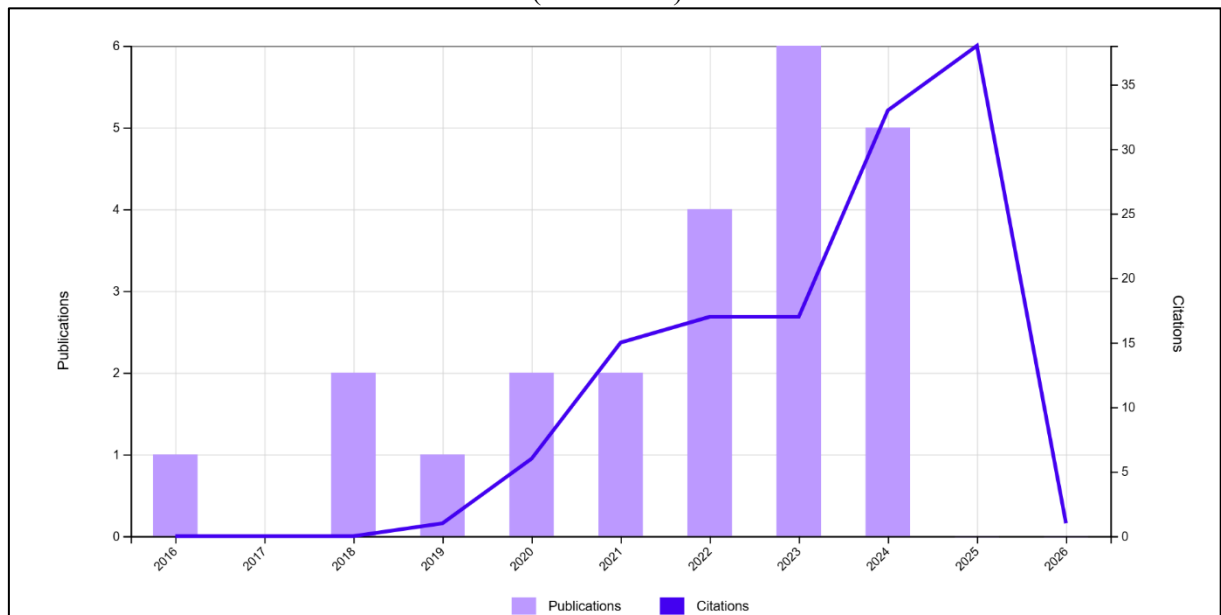
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Web of Science (2025).

O aumento no número de publicações a partir de 2022 pode ser entendido considerando as mudanças recentes nas prioridades das instituições ao redor do mundo, especialmente relacionadas à diversidade, equidade e inclusão. De acordo com Sabharwal e McCandless (2024), a administração pública tem sido cada vez mais incentivada a incluir essas questões não só como uma obrigação ética, mas também como uma estratégia para tornar as instituições mais eficientes.

Olhando pelo lado do comportamento organizacional, esse crescimento também mostra que há um debate maior sobre organizações que reforçam desigualdades, um conceito criado por Acker (2020). Segundo ela, as instituições muitas vezes reproduzem estruturas de poder que beneficiam certos grupos sociais em detrimento de outros. O interesse crescente dos pesquisadores por esse tema pode indicar que há uma preocupação maior em questionar e entender essas estruturas dentro da gestão pública.

Ademais, observa-se que as citações evidenciam um crescimento progressivo ao longo do período analisado, com intensificação mais acentuada a partir de 2021, indicando que os artigos publicados passaram a exercer maior impacto e reconhecimento na literatura científica. Esse crescimento no número de citações indica que o tema está se consolidando cada vez mais nas discussões acadêmicas. Isso mostra o quanto as conversas sobre liderança feminina na gestão pública têm ganhado importância, especialmente à medida que as instituições públicas vêm ampliando suas ações de diversidade e inclusão. Estudos recentes sobre gênero e comportamento organizacional reforçam essa tendência.

Figura 2 – Evolução anual das publicações e citações sobre liderança feminina na gestão pública (2014–2024).



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Web of Science (2025).

O aumento no número de citações ao longo do tempo mostra que o tema vem ganhando cada vez mais destaque, não só por causa do crescimento na produção de estudos, mas também porque o campo está se consolidando como uma área importante dentro do comportamento organizacional. Segundo Yukl (2020), assuntos relacionados à liderança tendem a ficar mais centrais quando estão ligados às mudanças estruturais nas organizações.

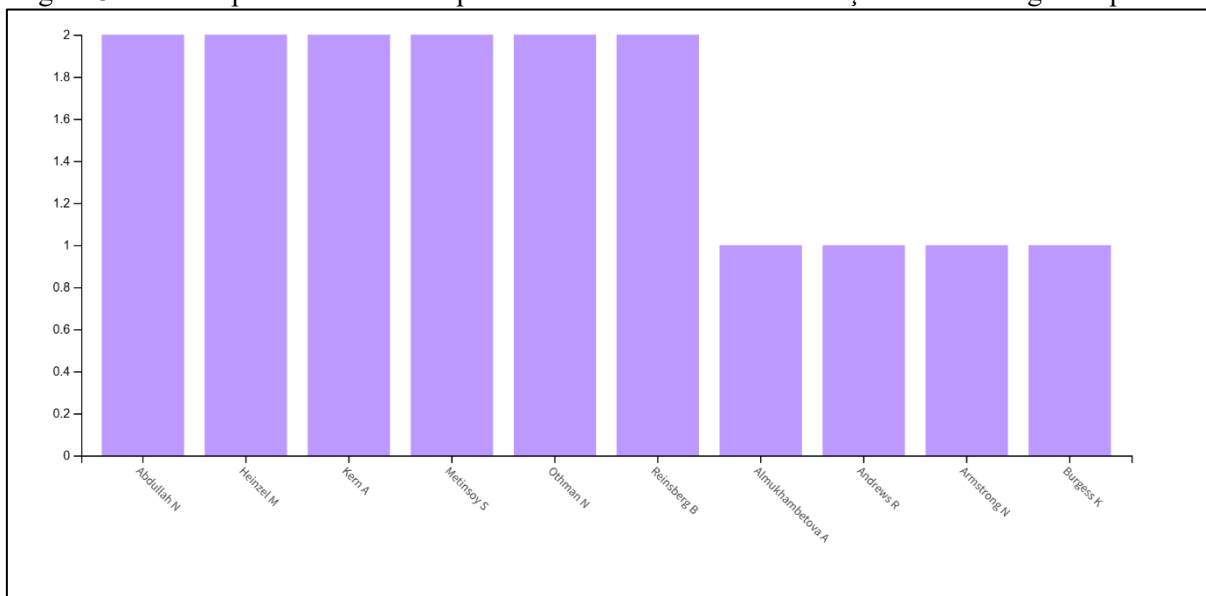
Além disso, Eagly e Heilman (2016) apontam que a liderança feminina passou a ser estudada de forma mais sistemática, especialmente à medida que se questionava a ideia de que liderança estaria ligada apenas a características consideradas masculinas. O aumento nas citações pode indicar que esse debate deixou de ser uma discussão marginal e passou a fazer parte de um campo teórico bem estruturado dentro da administração pública. Portanto, os

dados bibliométricos não mostram só um crescimento em quantidade, mas também refletem um processo de reconhecimento científico da importância do tema.

A análise das fontes de disseminação científica evidencia que a produção sobre liderança feminina na gestão pública concentra-se majoritariamente em periódicos vinculados às áreas de administração pública com 8 artigos publicados, lei governamental com 6 artigos publicados e economia empresarial com 4 artigos publicados, os quais se destacam como os mais produtivos no período analisado. Logo, esse é um debate que perpassa o campo das ciências sociais aplicadas, reforçando a relevância dessa temática em áreas institucionais e organizacionais na compreensão das barreiras e oportunidades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança.

A análise dos autores mostra que a produção científica nesse tema é bastante dispersa, sem um único autor ou grupo que domine o campo. Os autores mais produtivos, como Abdullah N, Metinsoy S, Heinzl M, Othman N, Kern A e Reinsberg B, publicaram apenas dois trabalhos cada um nesse período, enquanto os demais autores contribuíram com apenas um estudo. Isso indica que a pesquisa sobre liderança feminina na gestão pública ainda está se formando, com contribuições pontuais e variadas. O campo está em crescimento, mas ainda não há uma liderança autoral claramente consolidada.

Figura 3 – Treemap dos autores mais produtivos na temática da liderança feminina na gestão pública.

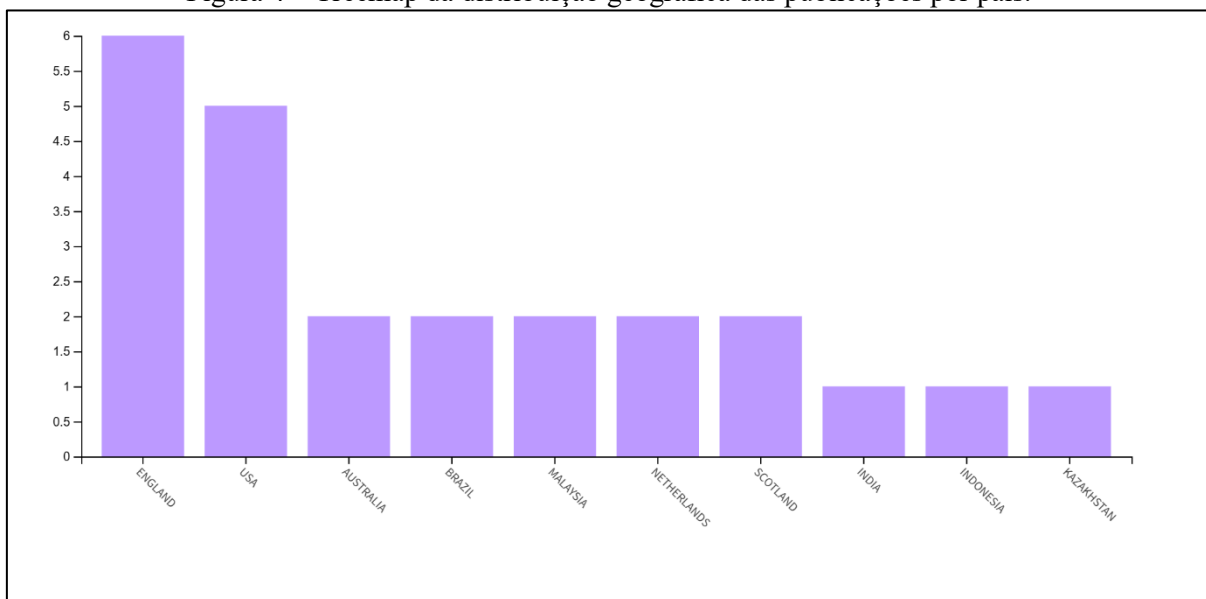


Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Web of Science (2025).

A distribuição da produção científica mostra que a maior parte dos estudos vem de países do Norte Global, especialmente Inglaterra e Estados Unidos, que lideram em número de publicações sobre o tema. Isso indica que o debate acadêmico é mais centralizado em

contextos anglo-saxões, onde as questões de diversidade e liderança estão mais institucionalizadas. Por outro lado, a participação de países da América Latina, África e Ásia ainda é relativamente pequena, o que evidencia uma ausência significativa dessas regiões na literatura. Mesmo enfrentando desafios importantes nas políticas de diversidade e inclusão, essas áreas periféricas continuam pouco representadas nos estudos.

Figura 4 – Treemap da distribuição geográfica das publicações por país.



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Web of Science (2025).

A maior quantidade de publicações no Norte Global pode ser vista como resultado das desigualdades existentes na produção do conhecimento científico. Segundo Mongeon e Paul-Hus (2016), plataformas como a Web of Science tendem a favorecer periódicos publicados em inglês e países com tradição editorial mais consolidada.

Ainda sob a perspectiva das organizações que reforçam o gênero (Acker, 2020), essa concentração também pode indicar que os debates sobre liderança feminina estão mais presentes em ambientes onde políticas de igualdade de gênero já fazem parte das discussões públicas.

Por outro lado, a pouca presença de países da América Latina e da África revela uma lacuna importante na literatura, reforçando a ideia de que a desigualdade de gênero na gestão pública precisa ser analisada levando em conta também as diferenças regionais e institucionais específicas (IPEA, 2024; ONU Mulheres, 2022).

Os dez artigos mais relevantes encontrados na base Web of Science apresentam importantes similaridades temáticas ao abordar a liderança feminina na gestão pública. Apesar de utilizarem distintas abordagens metodológicas, os estudos indicam que a presença de mulheres em cargos de liderança no setor público pode contribuir significativamente para o fortalecimento da cultura organizacional, além de servir de estímulo para que outras mulheres ocupem posições de gestão. Esse cenário também evidencia os desafios éticos e administrativos enfrentados por profissionais mulheres dentro de um sistema estadual de saúde mental (ARMSTRONG; HUNT, 2024).

Em consonância a isso, um estudo realizado por McAvoy e Burgess (2018) ampliou uma discussão acerca da presença de mulheres em cargos de liderança no contexto militar, sob uma ótica institucionalista. Os autores ressaltam que embora haja normativas direcionadas à inclusão delas nas forças armadas, ainda existem percalços enraizados, como as hierarquias, diretrizes irrefutáveis e resistências emblemáticas, que anulam o exercício integral de profissionais mulheres. Essa perspectiva evidencia que os obstáculos enfrentados por mulheres em posições de liderança vão além das habilidades individuais, sendo também resultado de estruturas institucionais que perpetuam essas barreiras.

Em consonância com os estudos que destacam barreiras institucionais à liderança feminina, Raisienė, Gecienė e Korsakienė (2020) enfatizam que mulheres líderes enfrentam desafios semelhantes em setores dominados tanto por homens quanto por mulheres. As evidências mostram que estereótipos de gênero e expectativas organizacionais continuam presentes, independentemente da composição do setor. Isso reforça a ideia de que as desigualdades na liderança estão ligadas à cultura e às estruturas organizacionais, em vez de se limitarem apenas à proporção de mulheres nesses ambientes.

Assim sendo, diante da análise bibliométrica realizada, conclui-se que, embora o interesse acadêmico por liderança feminina tenha crescido, ainda existem lacunas significativas relacionadas à diversidade geográfica e à profundidade empírica dos estudos no âmbito do setor público. A produção limitada que aborda o contexto brasileiro ressalta a necessidade de desenvolver novas agendas de pesquisa capazes de contribuir tanto para o avanço teórico quanto para o fortalecimento de políticas públicas voltadas à equidade de gênero, reforçando, assim, a relevância social e científica desse tema.

4.1 ANÁLISE DOS DEZ ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO PÚBLICA

O artigo de Armstrong e Hunt (2024) fala sobre como a presença de mulheres em posições de liderança pode fazer a diferença em um sistema público de saúde mental na Virgínia, nos Estados Unidos. Eles mostram que quando mulheres ocupam esses cargos, o ambiente de trabalho tende a ser mais colaborativo, ético e atento às necessidades das pessoas. Além disso, esse cenário ajuda a promover mudanças positivas na cultura da instituição. O estudo reforça a ideia de que a liderança feminina traz benefícios reais para o bom funcionamento e a gestão do setor público.

Já o trabalho de McAvoy e Burgess (2018) aborda a liderança feminina no contexto militar, analisando sob uma perspectiva do institucionalismo neoliberal. Os autores apontam que, mesmo com políticas que promovem a inclusão, as estruturas hierárquicas rígidas e as normas tradicionais masculinas ainda dificultam que as mulheres exerçam sua liderança de forma plena dentro das forças armadas. Esse resultado demonstra que os obstáculos enfrentados por mulheres em posições de liderança no setor público ultrapassam a questão da qualificação individual, estando profundamente vinculados às estruturas institucionais.

A pesquisa de Raišienė, Gečienė e Korsakienė (2020) aborda os desafios que as mulheres líderes enfrentam em áreas de trabalho dominadas tanto por homens quanto por mulheres. Os resultados mostram que estereótipos de gênero e expectativas das organizações continuam presentes, independentemente do setor, e acabam influenciando a credibilidade da liderança feminina. O estudo destaca que essas dificuldades estão ligadas à cultura dentro das organizações e aos símbolos poder que elas representam.

Já na Ásia, Othman e colegas (2023) investigam os obstáculos que as mulheres enfrentam para liderar na Malásia. Eles apontam que fatores culturais, institucionais e organizacionais dificultam que as mulheres cheguem a cargos de liderança no setor público. Os autores ressaltam que normas sociais tradicionais e a falta de políticas eficientes dentro das organizações ajudam a manter as desigualdades de gênero.

O artigo de Andrews (2023) discute se a presença de mulheres em posições de liderança em organizações públicas e do terceiro setor ajuda a diminuir a desigualdade salarial entre homens e mulheres. Os resultados indicam que, quando há mais mulheres liderando, as diferenças salariais tendem a ser menores, embora esse impacto possa variar dependendo do ambiente institucional. Isso sugere que ter mais mulheres na liderança pode ser uma estratégia importante para promover a igualdade de gênero nesse setor.

Já a pesquisa de Sarkar (2022) foca nos fatores que influenciam a autoconfiança de mulheres líderes na Índia. O estudo mostra que elementos como o apoio da organização, as experiências profissionais e o desenvolvimento de habilidades têm um papel importante na

percepção de competência dessas líderes. Esses achados reforçam a ideia de que políticas que ofereçam capacitação e suporte às mulheres podem fortalecer sua atuação em cargos de liderança no setor público.

O estudo de Norris (2022) explora a atuação de mulheres em cargos de liderança no sistema judiciário, com foco nas cortes supremas estaduais. Os resultados mostram que, mesmo em ambientes altamente institucionalizados, mulheres em posições de chefia enfrentam desafios adicionais relacionados à legitimidade de sua autoridade. A pesquisa destaca a persistência de vieses de gênero em espaços decisórios da administração pública.

Já o trabalho de Reinsberg et al. (2024) investiga os impactos da liderança feminina em contextos de austeridade no setor público, utilizando como base os programas promovidos pelo Fundo Monetário Internacional. Os autores constataam que a presença de mulheres em postos de liderança influencia a implementação de políticas de austeridade, gerando efeitos distintos sobre diferentes grupos sociais. O estudo sublinha a importância da liderança feminina na criação e execução de políticas públicas mais atentas às desigualdades sociais.

A pesquisa conduzida por Duffy, Jolliffe e Collins (2024) aborda o mito da imparcialidade das organizações em relação ao gênero, expondo como normas supostamente neutras podem intensificar desigualdades no ambiente corporativo. O estudo demonstra que mulheres em posições de liderança frequentemente lidam com exigências excessivas, como dedicação extrema, sacrifício pessoal e jornadas prolongadas, perpetuando assim desigualdades de gênero dentro do setor público.

Já o trabalho de Profiroiu et al. (2021) foca nas disparidades de gênero na implementação de mudanças organizacionais na administração pública central da Romênia. Os resultados revelam que mulheres líderes geralmente priorizam abordagens mais colaborativas e inclusivas durante esses processos, apesar de enfrentarem maior resistência institucional. Esse insight destaca a importância da presença feminina na liderança como um fator essencial para inovação e transformação organizacional no setor público.

De modo geral, os dez artigos analisados mostram que a presença de mulheres na liderança da gestão pública traz benefícios importantes. No entanto, elas ainda enfrentam muitas barreiras institucionais, culturais e organizacionais. Os estudos apontam que as mulheres em cargos de liderança costumam adotar um estilo mais colaborativo, ético e inclusivo, o que ajuda a criar ambientes mais sensíveis às necessidades sociais e a diminuir desigualdades (Armstrong; Hunt, 2024; Profiroiu et al., 2021; Reinsberg et al., 2024).

A literatura também mostra que a presença de mulheres em cargos de liderança não, por si só, resolve as desigualdades de poder no setor público. Em ambientes muito

hierarquizados e institucionalizados, como as forças armadas, o sistema judiciário e organizações internacionais, ainda existem normas que reforçam a ideia de um padrão masculino, além de estereótipos de gênero e dúvidas sobre a legitimidade da autoridade feminina. Isso acaba dificultando que as mulheres exerçam a liderança de forma plena.

Além disso, estudos feitos em diferentes países mostram que fatores culturais e institucionais têm um papel importante na oportunidade das mulheres liderarem e atuarem em cargos de destaque. Isso é especialmente verdadeiro em lugares onde as normas sociais são mais tradicionais e as políticas das organizações não favorecem a igualdade de gênero (Othman et al., 2023; Sarkar, 2022). Por isso, a pesquisa aponta que aumentar a presença de mulheres na liderança do setor público precisa estar ligado a políticas que promovam capacitação, apoio institucional e mudanças nas práticas organizacionais. Assim, é possível promover mudanças mais duradouras na gestão pública e ajudar a diminuir as desigualdades de gênero.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da liderança feminina tem ganhado destaque na produção acadêmica, como demonstra a análise bibliométrica realizada, sinalizando sua crescente relevância no campo do comportamento organizacional e da gestão pública. Embora as mulheres tenham avançado em sua inserção no mercado de trabalho, os estudos apontam que sua presença em cargos de liderança ainda é significativamente menor do que a dos homens, especialmente em organizações marcadas por estruturas hierárquicas tradicionais e dinâmicas de poder historicamente desiguais.

Diante disso, o objetivo deste estudo foi examinar a produção científica sobre liderança exercida por mulheres no setor público, buscando identificar principais desafios, abordagens teóricas e lacunas na pesquisa. A análise revelou a continuidade de barreiras tanto estruturais quanto simbólicas, com forte vínculo aos estereótipos de gênero. Essas barreiras exigem das mulheres constante comprovação de competência e legitimidade em funções de liderança, fator que não afeta os homens na mesma medida.

Os achados também demonstraram que as mulheres, ao buscarem cargos de destaque na administração pública, enfrentam dificuldades que vão além das exigências técnicas de qualificação, estando intimamente ligadas à necessidade de desconstruir a associação entre liderança e características tradicionalmente vistas como masculinas.

Sob uma perspectiva social, esses resultados evidenciam a continuidade das desigualdades de gênero nos espaços de poder e ressaltam a urgência de promover transformações culturais que aumentem a presença feminina nas esferas decisórias do setor público. No âmbito acadêmico, a pesquisa enriquece o campo da administração pública ao sistematizar dados que conectam gênero, liderança e instituições, reforçando o debate teórico acerca dos fatores estruturais que influenciam o exercício da liderança entre mulheres.

Em termos gerenciais, os resultados salientam o valor de estilos de liderança frequentemente atribuídos às mulheres — que são marcados por uma abordagem colaborativa, inclusiva e empática — capazes de trazer melhorias aos processos de decisão, ao ambiente organizacional e à eficácia na gestão pública, indicando a necessidade de políticas que reconheçam e promovam tais estilos.

A análise bibliométrica mostrou ainda que a pesquisa sobre liderança feminina no setor público está concentrada, em sua maioria, em países do Norte Global e em contextos institucionais específicos. Essa distribuição indica a carência de estudos mais aprofundados em outros cenários, como o da administração pública brasileira. Esses dados ressaltam a urgência de expandir as áreas de estudo, adotando uma maior diversidade metodológica e analítica para explorar as particularidades locais e institucionais.

Por fim, conclui-se que o progresso da liderança feminina no setor público exige não só a implementação de normas legais e regulatórias, mas também transformações culturais e organizacionais profundas. A construção de conhecimento científico contextualizado e o fortalecimento do debate acadêmico emergem como ferramentas essenciais para embasar políticas públicas e práticas institucionais que promovam lideranças mais equitativas, inclusivas e adequadas às demandas da sociedade atual.

Entre as limitações, ressalta-se o fato de o estudo estar baseado na análise de um conjunto específico de artigos, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados. Para futuras investigações, recomenda-se a realização de estudos empíricos e comparativos em diferentes contextos da gestão pública, com ênfase no cenário nacional, para ampliar o entendimento sobre os impactos da liderança feminina nas organizações públicas.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 39, n. 5, p. 1–17, 2020.

ANDREWS, R. **Do women leaders of nonprofit public service organisations help to reduce the gender pay gap?** Policy & Politics, 2023.

ARMSTRONG, Natalie; HUNT, E. The Positive Impact of Women Leadership in Public Sector Settings: A Case Example in Virginia's State Mental Health System. *Psychological Services*, v. 21, n. 4. Disponível em: <https://psycnet-apa-org.ez13.periodicos.capes.gov.br/doiLanding?doi=10.1037%2Fser0000891>. Acesso em: 17 de janeiro de 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

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

DONTHU, et al. Quarenta anos do International Journal of Information Management: Uma análise bibliométrica. *Revista Internacional de Gestão da Informação*; Editor: Elsevier, 2021.

DUFFY, C.; JOLLIFFE, P.; COLLINS, H. **Removing the Veil of the Gender-Neutral Organisation**. Gender Issues, 2024.

EAGLY, Alice H.; HEILMAN, Madeline E. Gender and leadership: introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 349–353, 2016.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Marianne C. Gender and Leadership: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 23, n. 5, p. 959-984, 2022.

FALAGAS, M. E. et al. Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, v. 22, n. 2, p. 338-342, 2008.

GLOBAL GENDER GAP REPORT. Relatório Global sobre a Disparidade de Gênero 2025. **Fórum Econômico Mundial**, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>. Acesso em: 15 de janeiro de 2026.

IPEA — INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mulheres no serviço público brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança**. Brasília: Ipea, 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCAVOY, Derek; BURGESS, Kevin. **Female leadership within the military: institutionalism**. In: ADAPA, S.; SHERIDAN, A. (org.). *Liderança inclusiva: negociando espaços de gênero*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. p. 43–66. (Estudos Palgrave em Liderança e Seguidores). DOI: 10.1007/978-3-319-60666-8_3.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in the Workplace 2020**. Lean In, 2023.

MILTERSTEINER, R. K. et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406–423, jun. 2020.

MONGEON, Philippe; PAUL-HUS, Adèle. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016

NORRIS, M. **Beyond Consensus: Gender, Chief Justices, and Leadership on State Supreme Courts**. Journal of Women, Politics & Policy, 2022.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança: teoria e prática**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2021.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; LOTTA, Gabriela Spanghero; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) / Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018. Disponível em:
https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8487/1/Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil_interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf. Acesso em: 05 de janeiro de 2026.

OECD — ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Government at a Glance 2019**. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>. Acesso em 20 de janeiro de 2026.

OECD — ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Government at a Glance 2021**. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI:
<https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. Acesso em 20 de janeiro de 2026.

ONU MULHERES – ENTIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS PARA IGUALDADE DE GÊNERO E EMPOWERMENT DAS MULHERES. **COVID-19 & Women's leadership: from an effective response to building back better**. New York: UN Women, 2020. Disponível em:
<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Policy-brief-COVID-19-and-womens-leadership-en.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2026.

ONU MULHERES. **Progress of the world's women: gender equality in public leadership**. New York: United Nations, 2022.

OTHMAN, N. et al. **Female Leadership in Malaysia: Issues and Challenges**. Asian Women, 2023.

PROFIROIU, C. M. et al. **Gender Differences in Implementing Organizational Change**. Central European Public Administration Review, 2021.

RAIŠIENĖ, Agota Giedrė; GEČIENĖ, Jolita; KORSAKIENĖ, Renata. Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, v. 21, n. 3, p. 1277–1295, 2020.

REINSBERG, B. et al. **Women's leadership and the gendered consequences of austerity**. Governance, 2024.

RIBEIRO, Regilaine de Campos Schubert. Teorias contemporâneas de liderança com os desafios para a atuação do líder. *Revista Acadêmica Periodicojs*, v. 4, n. 2, 2023. ISSN 2675-7451.

SABHARWAL, Meghna; MCCANDLESS, Sean (eds.). **Handbook on Diversity, Equity, and Inclusion in Public Administration**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024.

SARKAR, A. **Factors associated with general self-efficacy of women leaders in India**. Leadership & Organization Development Journal, 2022.

VAN ENGELEN, Marloes L.; EAGLY, Alice H. Gender and leadership styles: a meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 1, 2020.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2020.