



Desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal

Cristina Araújo dos Santos

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) / cristina.cas23@gmail.com

Liliane Kerolayne Diniz A. de Sousa

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) / lilianekd83@gmail.com

Débora Bruna Alves Almeida

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) / debora.almeida@ufersa.edu.br

RESUMO:

O tratamento igualitário entre homens e mulheres que ingressam na Administração Pública Federal mediante concurso aparenta indicar que a liderança feminina não enfrenta desafios na carreira para alcançar altos cargos. Contudo, a literatura utiliza algumas metáforas para ilustrar os obstáculos que elas atravessam no serviço público, tais quais teto de vidro e *queenbe*. Nesse sentido, ressalta-se que, no Brasil, a desigualdade entre os gêneros possui raízes antigas, pois desde a infância as meninas são educadas para exercerem papéis de esposa e de mãe, ao passo que os meninos são educados para as atividades intelectualizadas. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo investigar os desafios enfrentados pela liderança feminina na Administração Pública Federal. A metodologia adotada compreende uma abordagem qualitativa, pautada em uma revisão sistemática de literatura, com foco em artigos publicados entre 2020 e 2025, utilizando a análise de conteúdo de Bardin. Como resultados, destacam-se a sub-representação da mulher nos cargos de alta gestão, bem como a maior dificuldade da mulher negra em transpor barreiras em comparação à mulher branca. Sendo assim, a Administração Pública Federal ainda tem um longo caminho a percorrer no combate à discriminação contra a mulher, superando obstáculos e promovendo a ascensão feminina aos cargos de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Mulher; Liderança; Igualdade de Gênero.



1. Introdução

O papel da mulher na sociedade evoluiu. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024) apontam que o gênero feminino possui nível de qualificação superior ao gênero masculino. No entanto, ainda há uma sub-representação da mulher ocupando cargos de liderança nas instituições públicas federais (Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2024). Ou seja, há disparidades na ocupação de cargos de gestão por mulheres.

De acordo com Miltersteiner *et al.* (2020), quando ocupam postos de liderança, as mulheres enfrentam desafios ao adotar um estilo de liderança feminino, pois esbarram em preconceitos, estereótipos de gênero, nas formas de agir e de avaliação das organizações.

Nessa direção, Eagly e Carli (2007) afirmam que as mulheres estão associadas a características que exprimem compaixão no tratamento com os outros, que incluem ser afetuoso, gentil e de fala mansa. O comportamento esperado das mulheres é que elas sejam “femininas”, ou seja, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas e até mesmo apagadas (Bourdieu, 2010).

As posições de autoridade dificilmente são ocupadas por mulheres porque esses postos foram feitos sob medida para atender às características dos homens. Dessa forma, para conquistar espaços de poder, a mulher teria que possuir não somente o que é expressamente exigido para o cargo, mas também um conjunto de atributos definidos usualmente a partir da perspectiva masculina de seus ocupantes, como estatura física, uma voz ou aptidões como agressividade, a segurança, a autoridade considerada natural, etc. (Bourdieu, 2010).

Nesse contexto, é relevante aprofundar a discussão sobre os desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal (APF), visando reduzir as desigualdades entre homens e mulheres no serviço público, tornando o caminho para as mulheres que buscam cargos de alto comando menos árduo e mais saudável. Dessa forma, para compreender por que a liderança feminina ainda atravessa barreiras, é fundamental entender como a desigualdade entre os gêneros foi sedimentada e como ela reflete dentro das organizações, em especial na APF, foco deste trabalho.

Nesse sentido, destaca-se que os primeiros colonizadores trouxeram ao Brasil o modelo patriarcal, onde os membros dos clãs se submetiam ao marido, ao pai ou ao patriarca (Priore, 2020). Durante o século XIX, os espaços destinados à mulher na sociedade eram os locais privados. À mulher, cabia o papel o cuidado do lar, enquanto ao homem era destinado o papel de ocupar os espaços públicos, pois desempenhavam de forma predominante o papel de provedor da família (Souza e Guedes, 2016)

Desde o início, a educação das meninas possuía aspectos religiosos e morais, com o objetivo de prepará-las, ainda na infância, a assumirem os papéis de esposa e mãe (Souza, 2021). A autora reforça que a formação intelectualizada era algo distante e, para as meninas, bastava o ensino das primeiras letras e o desenvolvimento de habilidades manuais.

No período da Revolução Industrial do século XVIII, por exemplo, quando a mulher passou a ser inserida no mercado de trabalho, cabia a elas grande parte das funções e lugares não qualificados (Teixeira, 2009). Deste modo, a inferiorização da mulher, bem como a



discriminação baseada na supremacia masculina possui raízes antigas e se perpetuam até os dias atuais.

Diante disso, alguns estudiosos, a exemplo de Silva (2020), verificaram que as pesquisas costumam dar ênfase à liderança feminina nas empresas privadas e sinalizam que a liderança de mulheres em instituições públicas pode ser alvo de investigações futuras. A partir desta lacuna, esta pesquisa visa contribuir com o aprofundamento sobre o tema abordado.

Sendo assim, este artigo apresenta uma revisão sistemática de literatura que tem como objetivo investigar os desafios enfrentados pela liderança feminina na Administração Pública Federal. Nesse sentido, este trabalho busca jogar luz sobre a construção e a sedimentação das desigualdades de gênero, que refletem no desenvolvimento da carreira da mulher e de sua sub-representação no âmbito da APF.

Ademais, procura contribuir para uma visão holística de como a mulher ainda sobrepõe barreiras para alcançar cargos de liderança. Barreiras que não deixam de existir mesmo quando ela já ocupa cargos estratégicos dentro das instituições. Portanto, em face da dimensão da máquina estatal, gerida principalmente por homens, bem como da complexidade dos acontecimentos que envolvem a liderança feminina ao longo de toda a sua trajetória no serviço público, nota-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre essa temática.

Por isso, evidencia-se a relevância deste artigo ao colocar em debate uma temática que requer atenção de todos que integram a APF de modo a mitigar os danos que impactam diretamente a trajetória profissional da mulher e, consequentemente, do serviço público.

2. Breve histórico do papel da mulher na sociedade brasileira

No Brasil, as desigualdades entre pessoas do gênero masculino e feminino possuem raízes históricas. Durante o século XIX, a sociedade caracterizava-se pela atuação do homem delimitada à esfera pública, enquanto a atuação da mulher se restringia à esfera privada (Souza, 2021). Na época do Império, por exemplo, especificamente em 1827, a autora acrescenta que havia uma determinação legal para que as escolas funcionassem separadamente para meninos e para meninas.

Nessas instituições, ainda segundo Souza (2021), o ensino ofertado aos meninos era as quatro operações matemáticas, números decimais, frações, proporções e geometria, enquanto as meninas aprendiam apenas as quatro operações. Sendo assim, a partir das afirmações da autora, é possível observar o passado e perceber como a desigualdade de gênero foi sendo enraizada no Brasil.

Dessa forma, com alicerces no patriarcado, cultura que possui o homem como figura central na sociedade e está fortemente entranhada no Brasil, a discriminação contra a mulher é notadamente histórica. Para Santos (2021, p. 21) “o patriarcado adquiriu características que



ressaltaram a desvalorização da identidade feminina, atribuindo-lhe papel de procriação e de cuidados com a família e com o lar”.

Na mesma direção, Silva e Gonçalves (2020) argumentam que, historicamente, em uma sociedade patriarcal, as atividades destinadas aos homens eram relacionadas à aventura, conquista, dominação e exercício de poder, contudo, na contramão, à mulher eram atribuídas atividades de reprodução e cuidados com a família. Segundo Souza (2021), a educação das meninas possuía o objetivo de prepará-las desde a infância a assumirem os papéis de esposa e mãe, de modo que a formação intelectualizada era algo distante, bastando o ensino das primeiras letras e o desenvolvimento de habilidades manuais.

Sendo assim, é possível afirmar que as atividades destinadas à mulher eram limitadas, sendo o pensamento crítico uma prioridade secundária, enquanto sua existência se limitava ao cumprimento das tarefas domésticas, garantindo que o lar estivesse organizado para que o homem pudesse desenvolver uma carreira profissional de sucesso. É nesse contexto de desigualdade social e de discriminação baseada na supremacia do homem que a construção dos papéis feminino e masculino vai se estabelecendo e criando raízes profundas no Brasil.

Em um período mais recente da história, Silva (2020) destaca que, após o fim da ditadura militar, as mudanças no posicionamento das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho se tornaram ainda mais visíveis. Essa visibilidade é legalmente concretizada com a promulgação da Carta Magna em 1988, que estabelece em seu art. 5º a igualdade entre homens e mulheres, sem distinção de qualquer natureza. Assim, houve uma remoção legal da posição de inferioridade e submissão das mulheres em relação aos homens (Silva, 2020).

A autora ratifica que o dispositivo foi incluído após forte pressão do movimento feminista à época da Constituinte. Essa afirmação joga luz à importância de um movimento que abriu caminhos para as mulheres em diferentes aspectos. O feminismo nunca focou na superioridade da mulher, mas, ao contrário, enfatiza a equidade e a justiça social no mercado de trabalho (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a mulher vem conquistando cada vez mais espaço ao longo do tempo, embora ainda enfrente muitas dificuldades em seu cotidiano, pois a desigualdade entre homens e mulheres continua a refletir diretamente no seu percurso profissional.

3. Liderança feminina na Administração Pública Federal

No período da Revolução Industrial do século XVIII, quando a mulher passou a ser inserida no mercado de trabalho, cabia a elas grande parte das funções e lugares não qualificados (Teixeira, 2009). Para a autora, essa divisão do trabalho era justificada sob o argumento de que as mulheres não detinham o conhecimento técnico para supervisionar os serviços. Observa-se, com essa afirmação, que a inferiorização da mulher compunha um cenário global baseado na superioridade masculina, que já revelava a desigualdade de poder entre os gêneros masculino e feminino na esfera profissional.



Contudo, embora as mulheres tenham ampliado sua presença no espaço público e no mercado de trabalho, esses avanços ainda não se mostraram suficientes para eliminar os traços marcantes do patriarcado, que por um longo período dominou o entendimento da sociedade ocidental (Correia-Silva; Gonçalves, 2020).

Nesse contexto, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), referentes ao ano de 2022, apontam que, apesar do maior nível educacional das mulheres, sua participação no mercado de trabalho permanece inferior à dos homens. No âmbito da Administração Pública Federal, estudos realizados por Rodrigues *et al.* (2024) demonstraram que, entre 2020 e 2023, a participação média masculina foi de 54,8%, ao passo que a feminina correspondeu a 45,2%. Esses estudos apontaram, ainda, que, em janeiro de 2024, houve um crescimento da participação masculina para 58,4% na composição do quadro da APF, em contraste com 41,6% da participação feminina.

Nesse cenário, onde a força de trabalho é majoritariamente masculina, persistem alguns desafios, especialmente no que diz respeito à representação feminina em cargos de liderança na Administração Pública Federal (MGI, 2024), pois a maioria desses postos é ocupada por homens, com representação de cerca de 60% (MGI, 2024). Assim, destaca-se que as barreiras enfrentadas pelo gênero feminino são múltiplas.

A partir disso, é fundamental destacar dois aspectos. O primeiro deles diz respeito às barreiras que existem, que dificultam as mulheres a serem alçadas aos cargos de liderança no serviço público. O segundo está relacionado com os desafios enfrentados pelas mulheres quando estas já ocupam espaço de decisão e poder.

Nessa perspectiva, Gonçalves e Costa (2023), afirmam que o acesso de mulheres a cargos mais altos da AP é limitado. Para as autoras, essa limitação é fruto das barreiras invisíveis, que ocorrem em razão de uma segregação hierárquica pautada em privilégios baseados no gênero, nas duplas e triplas jornadas que as mulheres exercem na sociedade, mesmo com maior qualificação que os homens.

Nesse cenário, Vaz (2013) aponta que o concurso garante igualdade de oportunidade a homens e mulheres no ingresso às instituições públicas, mas esse tratamento igualitário pode conduzir à impressão de que, no serviço público, o teto de vidro seja menos pronunciado. De acordo com a autora, teto de vidro significa a menor velocidade em que as mulheres ascendem na carreira, causando sub-representação nos cargos de comando, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações.

Sendo assim, o argumento apresentado pela autora desmistifica a ideia de que os obstáculos invisíveis encarados pelas mulheres na Administração Pública Federal são reduzidos. Desse modo, ao analisar a participação feminina nos cargos em comissão do grupo de direção e assessoramento superiores na Administração Pública Federal, Vaz (2013) afirma que é possível constatar o fenômeno teto de vidro.

De acordo com Santos (2021), essa metáfora se refere às barreiras organizacionais que acontecem em determinadas etapas da carreira profissional das mulheres, algumas delas, identificadas no início da carreira e outras quando as mulheres chegam aos cargos mais elevados.



Há, porém, uma metáfora que amplia o conceito do termo teto de vidro. De acordo com Eagly e Carli (2007), labirinto de cristal é um termo que melhor descreve a complexidade e a variedade de desafios que podem surgir ao longo do caminho. Segundo o dicionário Michaelis (2025), labirinto significa construção ou estrutura com inúmeras divisões e compartimentos e com uma rede de interligações extensa e complicada de que se torna difícil, quase impossível, encontrar a saída.

Dessa forma, assim como há muitos percalços em um labirinto, as autoras Eagly e Carli (2007) asseguram que a trajetória profissional das mulheres possui inúmeras dificuldades para que elas alcancem a liderança, como as responsabilidades familiares, o subinvestimento em capital social e os vestígios de preconceito contra mulheres. As autoras aprofundam a problemática que existe em volta da liderança feminina e como esses obstáculos impactam na trajetória da mulher.

Sobre as responsabilidades familiares, elas ratificam que isso resulta em menos anos de experiência profissional e menos horas de trabalho por ano, retardando o progresso na carreira e reduzindo seus ganhos. Esse fator, segundo Eagly e Carli (2007), acaba também interferindo no pouco tempo dedicado a construir redes profissionais, dificultando o avanço na carreira, uma vez que a socialização é mais importante que o desempenho habilidoso das tarefas gerenciais tradicionais.

No que diz respeito aos vestígios de preconceito contra mulheres, as autoras destacam como exemplos os salários mais altos e promoções mais rápidas para os homens e resistência à liderança feminina. No que tange à resistência à liderança feminina: embora o homem se utilize da arrogância para ser notado, espera-se modéstia até mesmo de mulheres altamente talentosas. Isso perpassa, inclusive, pela forma como a mulher fala. Ela não seria vista como líder se não se comunicasse de maneira assertiva, porém essa não é a maneira certa de uma mulher falar, ou seja, o comportamento assertivo pode reduzir suas chances de conseguir um emprego ou progredir na carreira. (Eagly; Carli, 2007).

Com esse descrédito que ocorre ao longo da carreira da mulher, a líder feminina não está isenta de práticas recorrentes ocasionadas pelo gênero masculino, tais quais *gaslighting*, *maninterrupting*, *mansplaining* e *bropropriating*. É o que apontam os estudiosos Irigaray, Stocker e Mancebo (2023) quando, por exemplo, citam que os homens brancos heterossexuais se utilizam do *gaslighting* para minar as mulheres, negando e desqualificando suas falas, testemunhos e eventuais denúncias.

Para Santos (2021), *gaslighting* é um abuso psicológico que induz a mulher a acreditar que enlouqueceu ou está equivocada sobre um assunto, mesmo estando certa, ou seja, é uma forma de levar a mulher a duvidar de sua própria percepção, raciocínio, memória e sanidade. No que diz respeito ao termo *maninterrupting*, Reeves (2015) argumenta que é a interrupção desnecessária de uma mulher no ambiente de trabalho. Quanto ao termo em inglês *mansplaining*, ocorre quando um homem interrompe uma mulher para explicar algo que ela sabe mais que ele (Reeves, 2015).

Por fim, a autora relata que o vocábulo *bropropriating* é quando um homem se apropria da ideia de uma mulher e fica com o crédito no lugar dela. As situações apresentadas ocorrem no ambiente de trabalho de modo a escancarar a desigualdade de gênero, que se



revelam nas reuniões presenciais e nas virtuais, bem como nas demais ocasiões em que a mulher esteja desenvolvendo suas atividades profissionais. São experiências vivenciadas pelas mulheres, especialmente no serviço público, esteja a mulher em posto de liderança ou não.

4. Metodologia

Este trabalho aborda os entraves que permeiam a liderança feminina no âmbito da Administração Pública Federal, os quais envolvem múltiplas problemáticas sociais e impactam na trajetória profissional das mulheres, não somente durante o processo de ascensão à liderança, mas também no exercício dos cargos de poder.

Desse modo, à luz de Gil (2002), a metodologia utilizada neste artigo consiste na abordagem qualitativa, considerando que esse é o método adotado para investigar questões dos longos e complexos processos de interação social. Para os resultados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a perspectiva de Bardin (2016). Nesse sentido, para alcançar o objetivo deste trabalho, utilizou-se a revisão sistemática de literatura, a partir de um levantamento de artigos científicos, publicados entre os anos de 2020 e 2025, visando ampliar o conhecimento até então existente sobre o assunto.

Estes trabalhos abordam aspectos que permeiam os desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho e ajudam a compreender, sob uma perspectiva mais atualizada, os obstáculos que estão atrelados à liderança feminina na APF. Assim, para a coleta de dados foi utilizada a plataforma Periódicos CAPES e para a pesquisa dos artigos foram utilizadas as palavras-chaves listadas no Quadro 1, que poderiam estar inseridas no título e no resumo dos trabalhos.

Além disso, foi utilizado o seguinte filtro: idioma português. Ressalta-se que não foram utilizados outros filtros.

Quadro 1. Descrição do protocolo de pesquisa

Objetivo	Plataforma de busca	Palavras chaves	Artigos encontrados	Artigos selecionados
Verificar artigos que abordem os desafios enfrentados pela liderança feminina, especialmente na Administração Pública Federal	Periódicos CAPES	Liderança Feminina na Gestão Pública	6	2
		<i>Gaslighting</i> no Trabalho	3	1
		Liderança feminina uma revisão sistemática	4	1
		Desafios da liderança feminina na administração pública	4	1
		mulher e divisão sexual do trabalho uma revisão sistemática	2	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026).



Ressalta que, ao inserir as palavras chaves “Liderança Feminina na Gestão Pública” o link do artigo Pioneirismo na gestão pública feminina: reitora, pró-reitora e coordenadora do curso de Medicina Veterinária, UFRPE 1998-2020, encontrava-se indisponível na plataforma.

Ressalta-se, ainda que, ao realizar a busca mediante a inserção das palavras chaves “Liderança feminina uma revisão sistemática”, o artigo denominado Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021) também se apresentava indisponível na plataforma de busca. Sendo assim, dois artigos encontrados não puderam ser analisados.

Por conseguinte, após a leitura dos títulos e resumos dos trabalhos encontrados, foram excluídos os artigos que não abordavam diretamente os desafios ou as desigualdades de gênero associados ao exercício da liderança feminina, foco desta revisão, bem como aqueles que tratavam de um contexto institucional muito particular, que não dialogavam com o objetivo desta pesquisa.

Além disso, após verificação na plataforma Sucupira, foram descartados os artigos que não possuíam QUALIS A ou B na área de Administração Pública, mediante a classificação de periódicos quadriênio 2017-2020. Os demais trabalhos publicados antes de 2020 também não foram selecionados.

No que diz respeito aos critérios de inclusão, foram selecionados os artigos publicados em periódicos com classificação A e B da CAPES, com publicação do idioma exclusivamente em português, bem como artigos relacionados ao serviço público federal, publicados entre 2020 e 2025. Ressalta-se que foram selecionados, também, os artigos com a abordagem voltada para a organização privada, por acreditar que os estudos realizados nessas organizações poderiam contribuir para o aprofundamento da temática.

Quadro 2. Artigos identificados inicialmente e selecionados após critérios de inclusão e exclusão

Total de artigos encontrados	Total de artigos selecionados
19	06

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Dessa forma, os trabalhos encontrados e selecionados abordam questões que são entrelaçadas com o tema proposto neste trabalho:

Quadro 3. Artigos selecionados após utilização dos critérios de inclusão e exclusão

Nº	Título dos artigos selecionados	Autores	Ano	Metodologia
1	Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil	SILVA, Maria Rosália Ribeiro	2020	Pesquisa qualitativa
2	Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho	IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio; MANCEBO, Rafael Cuba	2023	Pesquisa qualitativa (descritiva)



3	Liderança feminina na Gestão Pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB)	GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro; COSTA Neila Priscila dos Santos	2023	Pesquisa qualitativa (estudo de caso)
4	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos	2020	Pesquisa qualitativa e quantitativa
5	A literatura feminista de Nísia Floresta na formação em administração	SOUZA, Susane Petinelli	2021	Pesquisa bibliográfica
6	A mulher e a atuação profissional, as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho: uma revisão sistemática em bases de dados nacionais	CORREIA-SILVA, Ana Maria; GONCALVES, Josiane Peres	2020	Pesquisa bibliográfica

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

5. Resultados e discussão

Para analisar os resultados a respeito dos desafios enfrentados pela liderança feminina no âmbito da Administração Pública Federal, cabe apresentar, inicialmente, as informações abaixo:

Quadro 4. Detalhamento dos artigos selecionados

Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre liderança feminina no Brasil no campo do trabalho.
1	Revista Estudos e Pesquisas em Administração	B3	Principais desafios: Diferentes pressões para mostrarem suas competências, assédios, salários desiguais em relação aos homens, maternidade e dupla (e até tripla) jornada de trabalho (trabalho regular, trabalhos domésticos e trabalhos estudantis) tendências a liderança feminina estereotipada, identificando as mulheres como mais minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis.
Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Compreender em que medida ocorrem ações de <i>gaslighting</i> no ambiente de trabalho.
2	Revista de Administração de Empresas	A2	Principais desafios: Desqualificação a grupos minoritários por meio de falas; naturalização de práticas discriminatórias.
Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Compreender, através do relato/narrativa, como acontece a (sub-) representação das mulheres na gestão pública.
3	Revista Feminismos	A4	Principais desafios: Salários menores, dupla jornada (maternidade e trabalho) assédios de toda ordem, sexismo, misoginia, racismo, machismo bem como inexistência de políticas de incentivo à participação de mulheres na gestão.
Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Melhor compreender os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro.
4	Cadernos da Escola Brasileira de Administração	A2	Principais desafios: Preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social, integração das



	Pública e de Empresas – FGV		mulheres a ambientes masculinos; falta de respeito no que se refere ao modo de liderar da mulher, rotuladas de ‘histéricas ou neuróticas’.
Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Analisar o uso da literatura feminista de Nísia na formação de administradores.
5	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	A4	Principais desafios: Definição de papéis baseada no sexo, educação sexista, sub-representação feminina.
Nº	Periódico	Qualis	Objetivo: Identificar aspectos relevantes sobre o tema pesquisado.
6	Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação	A4	Principais desafios: Preferência a posições que permitem a conciliação dos afazeres domésticos e cuidados com a família.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse sentido, baseando-se na análise de conteúdo de Bardin (2016), destaca-se que, após a leitura dos artigos, foram definidos códigos a partir da frequência das dificuldades apontadas no quadro 4.

Sendo assim, sem prévia definição, os códigos foram aglutinados e transformados em três temas relacionados aos desafios encontrados pela liderança feminina na Administração Pública Federal, a saber: (I) estereótipo de gênero; (II) desigualdade de gênero; (III) barreira racial.

Quadro 5. Artigos categorizados por tema

Desafios	Nº do artigo	Autores/ano	Principais códigos
Estereótipo de gênero	1	Silva (2020)	Minuciosas, detalhistas, delicadas, sensíveis, <i>pink collar work</i> .
	4	Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	Histéricas, neuróticas.
	5	SOUZA, Susane Petinelli	Divisão sexual de papéis.
Desigualdade de gênero	1, 3 e 4	Silva (2020); Gonçalves e Costa (2023); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	Teto de vidro, <i>queenbee</i> , assédios, salários desiguais.
	1,3,4 e 6	Silva (2020); Gonçalves e Costa (2023); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020); Correia-Silva e Gonçalves (2020)	Dupla jornada.
	2, 3, 4	Irigaray, Stocker e Mancebo (2023); Gonçalves e Costa (2023); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)	Discriminação, hegemonia masculina, <i>gaslighting</i> .
Barreira racial	2 e 3	Irigaray, Stocker e Mancebo (2023); Gonçalves e Costa (2023);	Racismo.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A seguir serão discutidos os desafios apontados nos artigos selecionados, a partir dos temas categorizados acima.



5.1. Estereótipo de gênero

A partir do quadro 5, verificou-se que três artigos abordam a temática estereótipo de gênero. Nesse sentido, Silva (2020) utiliza o termo *pink collar work* (trabalho de colarinho rosa) para destacar que os espaços de trabalho ocupados historicamente por mulheres são carreiras geralmente vinculadas ao cuidado de pessoas ou à educação de pessoas, como enfermagem, assistência social e ensino. O estudo da autora reforça que os estereótipos de gênero não se configuram como um obstáculo relevante à ascensão a posições de liderança nos ambientes chamados de “guetos femininos”.

Nesse contexto, o trabalho de Silva (2020) reforça que os colegas de trabalho percebem as mulheres como boas líderes, entretanto, paralelamente, persistem em estereotipar a liderança feminina, identificando as mulheres como mais minuciosas, detalhistas, delicadas e sensíveis.

Ademais, os estudos de Miltersteiner *et al.* (2020) apontam, que mesmo concursadas e geralmente com maior nível de escolaridade, as mulheres são minoria em posições estratégicas e politicamente relevantes. Associado a isso, os autores destacam que o modo de liderança das mulheres frequentemente não é respeitado, tornando-as alvos de estereótipos de gênero, como quando são rotuladas de “histéricas” ou “neuróticas”.

A partir dos aspectos apontados, percebe-se que o papel da mulher ainda é atrelado e limitado a uma visão secular antiga e arcaica, mas que continua arraigado nas organizações. São esses arquétipos de mulher vinculada somente à família e ao lar, com características tidas como femininas, que moldam o pensamento da sociedade patriarcal e se concretizam em ações que dificultam o gênero feminino a avançar na carreira.

Essa visão estereotipada acaba contribuindo para que a mulher necessite comprovar reiteradamente a sua capacidade em assumir e permanecer em cargos de liderança do serviço público federal. Esses estereótipos operam, segundo Souza (2021), como barreiras no campo profissional.

5.2. Desigualdade de Gênero

No que se refere ao tema desigualdade de gênero, constatou-se que cinco artigos abordaram essa temática. Sendo assim, destaca-se que alguns autores recorrem a metáforas como instrumentos que permitem compreender como as desigualdades de gênero são reproduzidas no âmbito da Administração Pública.

Nesse sentido, Silva (2020) aponta o fenômeno teto de vidro (*glass ceiling*) para abordar as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de progredir profissionalmente ou de obter posições de liderança no trabalho. Na mesma direção, os estudos realizados por Miltersteiner *et al.* (2020) evidenciam a existência de fenômenos como teto de vidro, labirinto de liderança e abelha rainha (*queenbee*), como metáforas que representam os desafios enfrentados pelas mulheres em sua ascensão profissional.

Os estudiosos destacam que a metáfora do teto de vidro foi agregada à metáfora do labirinto de liderança com o objetivo de investigar as múltiplas barreiras enfrentadas pelas



mulheres na busca por posições estratégicas. Nesse contexto, ressaltam cinco exemplos de barreiras: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social.

Em relação à metáfora abelha rainha (*queenbee*), os autores ressaltam que as mulheres, muitas vezes, passam a adotar características associadas ao comportamento masculino como estratégia de inserção e permanência em ambientes organizacionais nos quais o gênero feminino é desvalorizado.

Ademais, segundo Miltersteiner *et al.* (2020), a mulher que adota o perfil da abelha rainha acredita ter conquistado sua posição de liderança exclusivamente por mérito próprio e entende que outras mulheres devem enfrentar os mesmos obstáculos para alcançar o sucesso profissional, não se percebendo, portanto, responsável por colaborar com o desenvolvimento das demais.

Discutir o conceito da abelha rainha (*queen bee*) mostra-se pertinente, uma vez que essa metáfora evidencia os efeitos que as desigualdades de gênero podem produzir no exercício da liderança feminina. Historicamente desfavorecidas no acesso a privilégios, nota-se que as mulheres tendem a vivenciar contextos organizacionais marcados pelo desencorajamento da colaboração entre os pares do mesmo gênero.

Também se utilizando de metáfora, Gonçalves e Costa (2023) identificam a existência de barreiras atravessadas durante a trajetória profissional feminina. Além de apontarem o fenômeno teto de vidro, conhecido como labirinto de cristal ou segregação vertical, destacam, ainda, a segregação horizontal.

Cabe destacar uma importante diferença entre as pesquisas. Enquanto Miltersteiner *et al.* (2020) apontam o labirinto de liderança como uma metáfora usada para investigar as barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos, Gonçalves e Costa (2023) afirmam que o labirinto de cristal são obstáculos encontrados a todo momento na carreira feminina, bem como barreiras também invisíveis, que são informais, mas nem por isso menos concretas e contundentes, resultando em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações no âmbito da Administração Pública.

Sendo assim, observa-se que, ao recorrerem a metáforas para lançar luz sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional, os autores contribuem para evidenciar não apenas a existência de barreiras, muitas vezes invisíveis, mas também o impacto da desigualdade de gênero ao longo da trajetória feminina, especialmente no acesso a posições de liderança, além de revelar a baixa diversidade nos cargos de gestão das instituições públicas.

Com base nos estudos de Gonçalves e Costa (2023), a pesquisa indica que as dúvidas quanto ao desempenho das mulheres em cargos de liderança se intensificam quando elas exercem a maternidade. Observa-se, assim, um contrassenso social: a mulher é historicamente socializada para exercer o cuidado com o lar e com a maternidade, porém, quando os assume, esses papéis são mobilizados para deslegitimar sua atuação profissional. Esse cenário evidencia a permanência de construções sociais que restringem o lugar da mulher



ao espaço doméstico, reforçando barreiras simbólicas que dificultam sua plena inserção nos espaços de poder e decisão.

Nessa perspectiva, a maternidade possivelmente não seria percebida com desconfiança no ambiente de trabalho e no exercício da liderança caso a desigualdade de gênero não se apresentasse de forma tão latente no Brasil. Em um contexto de maior equidade, maternidade, paternidade e afazeres domésticos seriam compartilhados de maneira mais equilibrada entre homens e mulheres, fazendo com que a dupla jornada deixasse de recair predominantemente sobre as mulheres.

No que tange à desigualdade salarial, a pesquisa de Correia-Silva e Gonçalves (2020) revela que as mulheres são maioria nas funções ainda consideradas femininas e com menor remuneração. Na mesma direção, a pesquisa de Miltersteiner *et al.* (2020) reforçam que a diferença entre o salário recebido por homens e mulheres não é algo encontrado somente na esfera privada, mas também na esfera pública.

Os autores destacam que nenhuma das secretarias da Administração Pública Executiva do Rio de Janeiro era dirigida por mulheres à época da realização da pesquisa. Eles acrescentam, ainda, que tampouco a Secretaria de Estado e Direitos Humanos e Políticas para Mulheres e Idosos possuía uma mulher à frente do cargo de gestão.

Os fatos destacados evidenciam que a desigualdade entre homens e mulheres se manifestam no trabalho, especialmente no âmbito do serviço público, espaço que, a princípio, sugere a existência de oportunidades iguais em razão do ingresso por meio de concurso público. Contudo, torna-se evidente que essa suposta igualdade se limita ao acesso às instituições públicas, não se estendendo às trajetórias profissionais e às oportunidades para galgar cargos de liderança.

Ressalta-se que, na Administração Pública Federal, a diferença de remuneração entre homens e mulheres ocorre quando ambos ocupam cargos de poder. De acordo com o art. 62 da Lei 8.112/1990, é devida a retribuição ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial pelo seu exercício. Isso evidencia que a desigualdade remuneratória não decorre da ausência de previsão legal, mas de dinâmicas sociais de poder que favorece o gênero masculino em detrimento do feminino.

Dessa forma, conforme já constatado ao longo deste trabalho, os homens constituem a maioria na ocupação de postos de liderança, o que lança luz sobre a persistente desvalorização da mulher, que, muitas vezes, não encontra sequer oportunidades para comandar pastas voltadas a temas tradicionalmente associados às questões femininas.

Ademais, Silva (2020) destaca em sua pesquisa que os estudos sobre liderança feminina ocorrem predominantemente no âmbito das organizações privadas, apontando, também, a sub-representação das mulheres em posições de liderança, em comparação aos homens.

À luz dos estudos de Silva (2020) foi constatada a importância de fomentar uma cultura plural e diversa, buscando o rompimento com as perspectivas machistas, preconceituosas e patriarcais da cultura organizacional que reproduzem padrões sociais. Padrões que, segundo



a autora, desprivilegiam as mulheres aos cargos e posições de liderança, empurrando-as aos espaços tidos como puramente femininos.

No que se refere ao trabalho realizado por Irigaray, Stocker e Mancebo (2023), foi constatado que o *gaslighting* está presente em todos os tipos de organizações analisadas, configurando-se como uma estratégia de manipulação exercida por homens brancos heterossexuais não apenas sobre grupos não hegemônicos, mas também contra seus próprios pares. O estudo contribui para a reflexão sobre a naturalização e a marginalização das práticas discriminatórias tanto no campo acadêmico quanto na cultura organizacional.

Sendo assim, é possível afirmar que os desafios enfrentados pela mulher ao longo da trajetória profissional em direção à liderança sejam difíceis de transpor em razão da naturalização dos papéis definidos como masculinos e femininos na sociedade, sobretudo na cultura da Administração Pública Federal.

A partir das reflexões apontadas, nota-se que a desigualdade de gênero é resultado de uma construção social, fortemente arraigada às organizações, inclusive às públicas. Embora avanços tenham sido alcançados, as mulheres continuam a enfrentar discriminações de gênero que se expressam de forma estrutural e simbólica no cotidiano laboral.

Os estudos analisados convergem ao demonstrar que a hegemonia masculina e o desprivilegio feminino podem resultar em estruturas públicas pouco diversificadas, marcadas pelo descrédito, pela desvalorização e pela recorrência de violências simbólicas. Assim, torna-se imprescindível o aprofundamento do debate e a adoção de medidas institucionais capazes de enfrentar essas desigualdades, promovendo ambientes organizacionais mais equitativos, inclusivos e representativos.

5.3. Barreira racial

No que diz respeito à pesquisa realizada por Gonçalves e Costa (2023), os estudos revelam que os desafios encontrados pela liderança feminina negra na Administração Pública Federal são ainda mais difíceis de transpor do que para a mulher branca vinculada ao serviço público.

Segundo as autoras, a mulher preta enfrenta desafios interseccionais como misoginia e racismo, apontados como primeiras e principais barreiras para o desenvolvimento e ascensão das mulheres no geral, em particular, das mulheres negras. O trabalho de Gonçalves e Costa (2023) apontou, ainda, que as mulheres estão aptas a exercer cargos de liderança, mesmo com a existência de barreiras, bem como verificou-se a inexistência de políticas de incentivo à participação de mulheres na gestão pública.

No que se refere ao trabalho realizado por Irigaray, Stocker e Mancebo (2023), foi apontado o *gaslighting* racial, sugerindo que essa categoria é um processo que depende de espetáculos raciais. O estudo foi realizado em 7 empresas de diferentes portes, no Rio de Janeiro e em São Paulo, com 72 trabalhadores entrevistados, revelando que pessoas autodeclaradas negras comumente escutam um discurso de negação do racismo e da existência de uma democracia racial, onde a escravidão ficou no passado.



Na contramão desse discurso, os entrevistados apontam que todo alto escalão é composto por pessoas brancas e que as pessoas pretas são somente os seguranças e a tia do café. Os autores reforçam que é escancarada a ausência de reflexão crítica sobre as desigualdades decorrentes de anos de escravidão, refletidas nas posições hierárquicas que ocupam os negros nas empresas.

Além dos obstáculos enfrentados pelas mulheres em razão do gênero, como a maternidade e os cuidados com a família e o lar, nota-se que a raça representa mais um fator de desigualdade que incide sobre as mulheres negras no processo de acesso a posições de liderança.

A partir do discurso que nega a existência do racismo e oprime grupos excluídos, observa-se que há, nas instituições, a manutenção de privilégios de grupos dominantes, notadamente os homens brancos que, embora possuam menos escolaridade que as mulheres, são a maioria no serviço público.

A ausência de políticas de incentivo parece funcionar como um mecanismo de manutenção desse privilégio, que mantém o poder nas mãos dos homens, excluindo as mulheres, em especial às negras, das oportunidades de ascensão e ocupação de espaços de poder, resultando na baixa representatividade da mulher preta nos cargos de liderança na Administração Pública Federal.

6. Conclusão

Este artigo teve como objetivo investigar os desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal, contribuindo para o aprofundamento dos estudos sobre o tema. A partir das análises realizadas, é possível afirmar que o objetivo proposto foi alcançado.

Os resultados apontam que os obstáculos enfrentados pelas mulheres nas instituições públicas refletem uma sociedade historicamente patriarcal, que construiu o papel feminino associado à maternidade, ao cuidado familiar e às atividades domésticas. Ainda hoje, essas responsabilidades recaem majoritariamente sobre as mulheres, resultando na acumulação de duplas ou triplas jornadas de trabalho, dificultando o avanço na carreira.

Como consequência, essas atribuições impactam o tempo dedicado à experiência profissional e à construção de redes de relacionamento interpessoal, fator relevante para a ascensão a cargos de alta gestão nas instituições públicas.

Para além dessas questões, práticas machistas direcionadas às mulheres como o *gaslighting*, *manterrupting*, *mansplaining* e *bropropriating* interferem negativamente em seu cotidiano profissional. A superação dessas barreiras exige das mulheres um esforço contínuo de comprovação de competência e legitimidade, não demandado aos homens em cargos de poder.

Esta pesquisa também revela que, apesar de as mulheres apresentarem maior qualificação formal que os homens, elas permanecem sub-representadas nos cargos de alta gestão e poder. Nos órgãos públicos, resquícios de uma cultura patriarcal encontram-se



fortemente arraigados e naturalizados, dificultando a construção de trajetórias profissionais de destaque. Essas barreiras são conceituadas na literatura por meio de metáforas como teto de vidro (*glass ceiling*), abelha rainha (*queen bee*) e labirinto de cristal e trabalho de colarinho rosa (*pink collar work*).

Destaca-se, ainda, a situação das mulheres negras na Administração Pública Federal, que enfrentam desafios interseccionais como misoginia e racismo, apontados como primeiras e principais barreiras para o seu desenvolvimento profissional e à ascensão a cargos de liderança. Esse cenário resulta em uma sub-representação das mulheres negras nos postos de poder, revelando a necessidade de políticas institucionais específicas voltadas à equidade racial e de gênero.

Nesse contexto, observa-se que o serviço público ainda possui um amplo caminho a percorrer na formulação e implementação de medidas capazes de reduzir as barreiras enfrentadas pelas mulheres, especialmente as mulheres negras, de modo a incentivar e fortalecer sua representatividade em cargos de liderança.

Embora avanços tenham ocorrido, é salutar o enfrentamento efetivo das desigualdades de gênero e das práticas discriminatórias no âmbito da Administração Pública Federal, oferecendo às mulheres um ambiente de trabalho mais sadio e com oportunidades iguais de ocupar níveis hierárquicos mais altos.

Nesse sentido, este estudo mostra-se relevante ao ampliar a discussão sobre os desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal e ao apontar que as desigualdades de gênero se reproduzem mesmo em ambientes regulados por princípios de igualdade garantidos por lei. Ao dar visibilidade às trajetórias das mulheres em espaços de poder, este artigo contribui para o debate sobre a naturalização de práticas discriminatórias e fortalece as discussões sobre a equidade de gênero.

Ao analisar os desafios da liderança feminina, este trabalho oferece elementos para que a Administração Pública avance da igualdade formal entre homens e mulheres, assegurada constitucionalmente, para a igualdade real, traduzida em ações concretas de combate às barreiras que impactam na carreira das mulheres no âmbito do serviço público federal.

Ademais ratifica-se a importância da formulação e do aprimoramento de políticas públicas de equidade de gênero, bem como o desenvolvimento de práticas de gestão mais inclusivas, a fim de promover ambientes organizacionais mais diversos, saudáveis e representativos.

Destaca-se, ainda, que a mitigação das desigualdades não pode se restringir ao debate entre mulheres, pois trata-se de um desafio coletivo, que demanda o engajamento do Estado e, sobretudo, dos homens que compõem as instituições públicas, reconhecendo seu papel na reprodução das desigualdades e, assim, contribuindo ativamente para seu combate.

Por fim, ressalta-se que este trabalho consiste em uma revisão de literatura, que se limitou a analisar somente artigos, o que deve ser considerado na interpretação dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de pesquisas mais amplas, incluindo



teses e dissertações, bem como o aprofundamento de abordagens interseccionais direcionadas para a liderança feminina no serviço público

Referências

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

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução Maria Helena Kühner, 9 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1222/bourdieu_dominacaomasculina.pdf?sequence=1. Acesso em: 08 mar. 2026.

BRASIL. **Lei Nº 8.112, de 11, de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Presidência da República, 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 ago. 2025.

CORREA-SILVA, A. M.; GONÇALVES, J. P. A mulher e a atuação profissional, as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho: uma revisão sistemática em base de dados nacionais. **Momento-Diálogos em Educação**, v. 29, n. 2, p. 278-294, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/momento.v29i2.8730>. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/8730>. Acesso em: 08 mar. 2026.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. In: **Contemporary issues in leadership**. Routledge, 2018. p. 147-162. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429494000-17/women-labyrinth-leadership-alice-eagly-linda-carli>. Acesso em: 08 mar. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/web/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 08 mar. 2026.

GONÇALVES, L. M. M.; COSTA, N. P. Dos. S. Liderança feminina na Gestão Pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). **Revista Feminismos**, v. 11, n. 2, - jul – dez/2023. DOI: <https://doi.org/10.9771/rf.v11i2.51093>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/download/51093/30577/227896>. Acesso em: 08 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e



Socioeconômica, n.38. Brasília, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 15 ago. 2025.

IRIGARAY, H. A R.; STOCKER, F.; MANCEBO, R. C. Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. **Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, p. e2021-0277, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230105>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/w8Kq4s3ksDR5Y3z9gkBJGhk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 ago. 2025.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Labirinto. 2025. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/labirinto>. Acesso em: 05 ago. 2025.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Caderno EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Estudo mostra avanços na presença feminina na Administração Pública Federal**. 25 de março de 2024. Notícia. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/estudo-mostra-avancos-na-presenca-feminina-na-administracao-publica-federal>. Acesso em: 15 ago. 2025.

PRIORE, Mary Del. **Sobreviventes e Guerreiras: uma breve história da mulher no Brasil de 1500 a 2020**. Editora Planeta do Brasil, 2020. São Paulo. 256 p. ISBN 978-65-5535-156-9. Disponível em: https://pdlibrosbra.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/45/44055_1_978-65-5535-156-9.pdf. Acesso em: 10 fev. 2026.

REEVES, A. N. Gender bias and the pervasive interruption of women. **Secured Lender**, v. 75, n. 2, p. 86-91, 2019. Disponível em: <https://nextions.com/wp-content/uploads/2022/04/Gender-Bias-and-the-Pervasive-Interruption-of-Women--Secured-Finance-Network.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

RODRIGUES, L. C. S.; *et al.* A Presença das Mulheres Na Administração Pública Federal. **MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI)**, 2025. Disponível em <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em: 08 mar. 2026.

SANTOS, Ivandro José Cândido. **Mulheres Na Gestão Pública: Um Estudo De Caso Na Universidade Federal Da Paraíba – Campus II**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Educação), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa: UFPB, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22730>. Acesso em: 08 mar. 2026.

SILVA, M.R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, p.



147-169, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/6025/602579139008.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2026.

SOUZA, L. P. De; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v. 30, p. 123-139, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/PPDVW47HsgMgGQQCgYYfWgp/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2025.

SOUZA, S. P. A literatura feminista de Nísia Floresta na formação em administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20 n.4 p.739-763, Nov 2021. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021026>. Disponível em: <http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3404>. Acesso em: 15 ago. 2025.

TEIXEIRA, C. M. As mulheres no mundo do trabalho: ação das mulheres, no setor fabril, para a ocupação e democratização dos espaços público e privado. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 237-244, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZrB5pJb4fw7pdGfdQJ7Y43G/?format=html&lang=pt>. Acesso em 15 ago. 2025.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2026.