

EXPLORANDO AS BARREIRAS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Juliana Gonçalves Schütz
Ana Maria Bencciveni Franzoni
Marcilde Sabadin

Universidade Federal de Santa Catarina – (UFSC), Florianópolis – SC, Brasil

Esta revisão integrativa analisa a literatura sobre as barreiras que impedem a ascensão de mulheres a cargos de liderança no setor público, em um contexto global. A análise de 25 artigos publicados entre 2015 e 2024 destaca três principais obstáculos: preconceitos implícitos, falta de mentoria e políticas organizacionais inadequadas. A pesquisa evidencia a persistência de estereótipos de gênero e a resistência à mudança em culturas organizacionais dominadas por homens. Embora a presença de mulheres líderes possa influenciar positivamente a implementação de políticas mais inclusivas, ainda existem desafios significativos para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero e representatividade ativa. A revisão destaca a necessidade de estratégias mais robustas e inclusivas para promover a liderança feminina no setor público, incluindo programas de mentoria, políticas que combatam o “teto de vidro” e iniciativas que promovam uma cultura organizacional mais justa e equitativa.

Palavras-chave: teto de vidro; liderança feminina; setor público; barreiras de gênero; revisão integrativa.

EXPLORANDO LAS BARRERAS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA

Esta revisión integrativa analiza la literatura sobre las barreras que impiden la ascensión de las mujeres a cargos de liderazgo en el sector público en un contexto global. El análisis de 25 artículos publicados entre 2015 y 2024 destaca tres principales obstáculos: prejuicios implícitos, falta de mentoría y políticas organizacionales inadecuadas. La investigación evidencia la persistencia de estereotipos de género y la resistencia al cambio en culturas organizacionales dominadas por hombres. Aunque la presencia de mujeres líderes puede influir positivamente en la implementación de políticas más inclusivas, aún existen desafíos significativos para alcanzar una verdadera igualdad de género y representatividad activa. La revisión destaca la necesidad de estrategias más robustas e inclusivas para promover el liderazgo femenino en el sector público, incluyendo programas de mentoría, políticas que combatan el “techo de cristal” e iniciativas que promuevan una cultura organizacional más justa y equitativa.

Palabras clave: techo de cristal; liderazgo femenino; sector público; barreras de género; revisión integrativa.

EXPLORING THE BARRIERS TO FEMALE LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: AN INTEGRATIVE REVIEW

This integrative review analyzes the literature on the barriers that prevent women from ascending to leadership positions in the public sector on a global scale. The analysis of 25 articles published between 2015 and 2024 highlights three main obstacles: implicit biases, lack of mentorship, and inadequate organizational policies. The research underscores the persistence of gender stereotypes and resistance to change in male-dominated organizational cultures. While the presence of women leaders can positively influence the implementation of more inclusive policies, significant challenges remain in achieving true gender equality and active representation. The review emphasizes the need for more robust and inclusive strategies to promote female leadership in the public sector, including mentorship programs, policies that address the “glass ceiling,” and initiatives that foster a more equitable organizational culture.

Keywords: glass ceiling; women's leadership; public sector; gender barriers; integrative review.

1. INTRODUÇÃO

A busca por um mundo corporativo mais justo e igualitário tem impulsionado debates e ações em diversos âmbitos, incluindo o setor público. No entanto, a persistência da disparidade de gênero em cargos de liderança continua sendo um desafio. O “teto de vidro”, uma expressão que simboliza barreiras invisíveis que impedem a ascensão de mulheres a posições de poder, reforça a necessidade de uma análise crítica das causas e prováveis soluções para essa problemática.

Apesar dos avanços na legislação e na implementação de políticas de igualdade de gênero, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de alta gerência no setor público, em nível global. Essa situação levanta questões importantes sobre a efetividade das medidas implementadas e a necessidade de estratégias mais robustas para promover a liderança feminina.

A literatura sobre o “teto de vidro” no setor público aborda uma variedade de temas, desde preconceitos implícitos até a influência de políticas organizacionais. Para melhor compreender essa realidade, este artigo se propõe a responder à seguinte questão: Quais são os principais temas e padrões emergentes na literatura sobre as barreiras que impedem a ascensão de mulheres a cargos de liderança no setor público?

A análise de 25 artigos, publicados nos últimos 10 anos (entre 2015 e 2024), permite identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres, as lacunas na pesquisa e as áreas que merecem investigação futura para construir um ambiente de trabalho mais justo e equitativo para as mulheres no setor público.

2. MÉTODOS E TÉCNICAS

Esta revisão integrativa teve como objetivo investigar as principais barreiras que impedem a ascensão de mulheres a cargos de liderança no setor público. A revisão integrativa é um método de pesquisa qualitativa que sintetiza os resultados de múltiplos estudos sobre um tema específico.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão integrativa, que conforme Souza, Silva e Carvalho (2010, p.102), “A revisão integrativa é um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”. Essa revisão se iniciou por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que ela permite uma compreensão mais profunda e detalhada dos fenômenos sociais que serão estudados. E, consequentemente, utilizou-se a pesquisa explicativa que de acordo com Gil (2008, p.45), é aquela que “visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

A pesquisa considerou estudos publicados entre 2015 e 2024, em inglês ou português, que abordassem a liderança feminina no setor público.

A busca foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* em junho de 2024. Para garantir precisão e abrangência, os seguintes termos foram utilizados: (“**female leaders**”

OR “women leadership”) AND (“public sector” OR “public administration” OR “public management”) AND (“gender” OR “gender equality” OR “glass ceiling”), aplicados aos campos “Título”, “Resumo” e “Palavras-chave” dos documentos.

A triagem inicial dos documentos foi realizada por meio da leitura dos títulos e resumos, selecionando aqueles que atendiam aos critérios de inclusão. Os textos completos dos artigos selecionados, quando disponíveis, foram lidos para confirmar sua elegibilidade. Foram encontrados 19 arquivos na base de dados *Scopus* e 21 documentos na base de dados *Web of Science*. A maioria dos estudos foi conduzida na América do Norte e Europa, com alguns exemplos da Ásia e América Latina. Os métodos utilizados nos estudos variaram entre qualitativos, quantitativos e mistos.

A pesquisa na base de dados *Scopus* resultou em 19 documentos. Desses, cinco apresentavam apenas resumos, e três deles não forneceram informações relevantes para a pesquisa, sendo descartados. Um documento adicional foi excluído por estar em outro idioma, diferente do português e do inglês. Após essa primeira triagem, o número total de documentos selecionados da base *Scopus* foi reduzido para 15.

A pesquisa na base de dados *Web of Science* retornou 21 documentos. Destes, nove eram duplicados da base de dados *Scopus* e foram descartados. Além disso, dois documentos não puderam ser acessados integralmente, mas seus resumos forneceram informações relevantes e, portanto, não foram descartados. Outros dois documentos adicionais foram excluídos: um por estar em idioma diferente do português e do inglês e outro por apresentar apenas o resumo, sem informações relevantes sobre o tema. Após a exclusão dos documentos que não atendiam aos critérios de inclusão, a pesquisa na base de dados *Web of Science* resultou em 10 documentos.

Os dados foram extraídos de cada artigo utilizando um formulário padronizado que coletava informações sobre o título, autores, objetivo, metodologia, resultados e conclusões.

Foram consideradas categorias pré-definidas relacionadas à liderança feminina no setor público, estabelecidas a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2011). Durante a análise dos estudos revisados, emergiram barreiras específicas, incluindo a eficácia do treinamento em liderança, a resistência à mudança, a defesa do *status quo* e a baixa representação feminina em cargos estratégicos. A categorização desses achados permitiu estruturar a discussão sobre os fatores que impactam a participação das mulheres em posições de liderança no setor público. Para a síntese dos resultados, utilizou-se uma abordagem narrativa, identificando padrões e recorrências temáticas nos estudos analisados (Braun; Clarke, 2006).

A pesquisa enfrentou desafios que delimitaram a coleta de dados e a abrangência da revisão. Primeiramente, a presença de documentos duplicados e acesso restrito a alguns textos completos limitaram a integralidade e a precisão da coleta. Adicionalmente, a revisão se restringiu a publicações nos idiomas português e inglês, o que pode ter resultado na exclusão de estudos relevantes em outras línguas. Ressalta-se, ainda, que o recorte temporal adotado priorizou artigos

publicados nos últimos dez anos (2015-2024), focando em análises contemporâneas sobre liderança feminina e barreiras de gênero, o que pode restringir a incorporação de estudos anteriores que tratam da evolução histórica do tema.

Não obstante as limitações mencionadas, a análise dos documentos selecionados permitiu o alcance dos objetivos propostos, identificando obstáculos relevantes enfrentados por mulheres em posições de liderança, bem como lacunas e oportunidades para pesquisas futuras. Os resultados obtidos foram sistematizados em categorias temáticas e apresentados de maneira clara, incluindo recomendações aplicáveis tanto para práticas de gestão no setor público quanto para o avanço das investigações acadêmicas, garantindo a transparência e a replicabilidade do estudo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de “teto de vidro” refere-se às barreiras invisíveis que impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança. Este fenômeno é especialmente prevalente no setor público, no qual, apesar das políticas de igualdade de gênero e ações afirmativas, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança.

3.1 O “teto de vidro” ou barreiras invisíveis

O conceito de “teto de vidro” descreve barreiras invisíveis e implícitas que impedem mulheres de alcançarem posições de liderança. Introduzido na década de 1980 em “Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations”, destaca as dificuldades específicas enfrentadas por mulheres altamente qualificadas (Morrison; White; Van Velsor, 1987). Essas barreiras, também chamadas de “labirinto”, representam jornadas complexas e indiretas com diversos obstáculos (Carli; Eagly, 2007 *apud* Morgan, 2008).

Morgan (2008) aponta várias formas de desfavorecimento das mulheres nas organizações: exigências de tempo, padrões mais altos de qualificação para mulheres, falta de tarefas desafiadoras, designação para posições de *staff*, acesso desigual a treinamento, práticas subjetivas de avaliação e “tokenismo”. O tokenismo refere-se à prática de incluir indivíduos de grupos minoritários em contextos predominantemente homogêneos com o objetivo de transmitir uma aparência de diversidade e inclusão, sem, contudo, garantir condições reais de participação, influência ou equidade (Kanter, 1977). No contexto da liderança feminina, tal prática pode perpetuar estereótipos e marginalizar ainda mais as mulheres em posições de poder, funcionando como uma estratégia simbólica que não promove mudanças efetivas nas estruturas organizacionais (Eagly; Carli, 2007 *apud* Morgan, 2008). A construção de redes externas pode ser uma rota alternativa para mulheres, conforme suas habilidades são mais portáteis que as dos homens devido às redes externas (Morgan, 2008, *apud* Groysberg, 2008).

Os estereótipos de gênero, vistos como crenças socialmente compartilhadas, influenciam julgamentos e ações em relação aos membros dos grupos sociais, podendo gerar discriminação e preconceito (Greenwald; Banaji, 1995). A cognição social implícita, introduzida por Greenwald e Banaji (1995), mostra como atitudes e estereótipos implícitos moldam comportamentos e decisões inconscientes, afetando interações sociais e decisões no ambiente de trabalho. Estudos indicam que as mulheres são vistas como menos adequadas para liderança devido a estereótipos que associam liderança a características masculinas, como assertividade e autoconfiança. Esses preconceitos implícitos podem levar a avaliações injustas e decisões tendenciosas em processos de recrutamento, promoção e avaliação de desempenho (Carnes *et al.*, 2015).

A mentoria é essencial para o desenvolvimento de carreiras, oferecendo orientação e oportunidades de networking (Ragins; Kram, 2007). Ely e Meyerson (2000) destacam a necessidade de uma abordagem sistêmica e integrada à mentoria para enfrentar dinâmicas de gênero. No entanto, a eficácia da mentoria pode ser limitada sem patrocínio e endosso público de autoridade. As redes de mentoria tendem a ser dominadas por homens, o que pode resultar em menor acesso a mentoria de alta qualidade para mulheres (Ibarra; Carter; Silva, 2010).

Um estudo de 2010 do Fórum Econômico Mundial, citado por Ibarra, Carter e Silva (2010), mostrou que, apesar de muitas empresas oferecerem programas de mentoria, a mentoria feminina foca mais no autoconhecimento, enquanto a masculina se concentra no planejamento de carreira e promoção. No mesmo estudo, os autores apresentam dados da Catalyst (2008), que indicam que os mentores das mulheres possuem menos influência organizacional, o que pode contribuir para a estagnação feminina em cargos de liderança.

A construção de redes de apoio é crucial, oferecendo acesso a informações, oportunidades e apoio emocional. As mulheres têm menos probabilidade de serem incluídas em redes informais de poder, muitas vezes dominadas por homens, em que decisões críticas de carreira são tomadas (Ibarra, 1992). É essencial implementar programas de mentoria específicos para mulheres, que incluam mentoria formal e informal, promovendo uma cultura organizacional que valorize a diversidade (Ely; Meyerson, 2000).

Apesar dos avanços na inclusão de mulheres no mercado de trabalho, as organizações ainda enfrentam desafios para alcançar a verdadeira equidade de gênero. A análise crítica de políticas organizacionais revela que práticas consideradas neutras podem perpetuar a desigualdade de gênero de forma sutil e insidiosa (Ely; Meyerson, 2000). Políticas de licença parental desiguais e a falta de consideração pelas necessidades específicas das mulheres podem criar novas barreiras.

3.2 A liderança feminina no setor público

As mulheres líderes frequentemente enfrentam um “labirinto” de desafios, conforme apresentado até aqui. Além disso, as mulheres são presas a um “duplo vínculo”, nos quais são

vistas como muito comunais e fracas ou muito assertivas e desagradáveis, complicando ainda mais seu caminho para a liderança. Estudos indicam que o teto de vidro é prevalente tanto no setor privado quanto no setor público, mas as dinâmicas podem diferir (Eagly; Carli, 2007).

Lucena (2023) revela como o fenômeno do teto de vidro se manifesta no setor público brasileiro. Preconceitos implícitos e estereótipos de gênero são as principais barreiras invisíveis que afetam negativamente as avaliações de desempenho das mulheres e suas oportunidades de promoção. A presença de mulheres em cargos de liderança ajuda a desafiar esses estereótipos e a reduzir os preconceitos, criando um ambiente mais favorável para a ascensão de outras mulheres, entretanto, apesar dos avanços, as líderes enfrentam desafios significativos (Lucena, 2023).

Conforme Miltersteiner, Oliveira, Hryniwicz, Sant'Anna e Moura (2020), as mulheres na administração pública brasileira enfrentam uma combinação de barreiras que dificultam seu progresso. Apesar de representarem uma parte significativa da força de trabalho na administração pública, sua presença em cargos de direção é substancialmente menor em comparação aos homens, e mesmo com avanços na inserção de mulheres no mercado de trabalho, persistem barreiras e preconceitos que impedem a ascensão e o pleno exercício da liderança por mulheres nesse contexto (Miltersteiner *et al.*, 2020).

As mulheres no setor público frequentemente enfrentam obstáculos como normas culturais e expectativas sociais (Stivers, 2002). Preconceitos afetam avaliações de desempenho e oportunidades de promoção para mulheres (Carnes *et al.*, 2015; Ryan; Haslam, 2007) que frequentemente são vistas como menos adequadas para posições de liderança devido a esses estereótipos de gênero.

Identificam-se fatores como a influência de códigos masculinos de ascensão profissional, a “síndrome da abelha rainha” - mulheres em cargos de liderança tendem a se distanciar de outras mulheres - e a necessidade de adaptação a um modelo de liderança mais agente e pragmático para alcançar posições de maior responsabilidade. (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Embora muitas mulheres afirmem não ter sofrido preconceito direto, reconhecem a existência de barreiras para outras mulheres, apontando para a presença de preconceitos sutis, como a estigmatização de comportamentos considerados “femininos” e a dificuldade de acesso a cargos de alta gestão. Destaca-se também a importância do apoio familiar para a conciliação entre carreira e vida familiar, mas observa-se que a cultura ainda tende a associar as mulheres à responsabilidade principal pelo cuidado dos filhos, o que pode criar desafios adicionais para a ascensão profissional (Miltersteiner *et al.*, 2020).

4. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Os estudos analisados destacam a sub-representação de mulheres em posições de liderança, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como a polícia e empresas públicas. Embora a liderança feminina no setor público seja frequentemente vista de forma

positiva, com práticas mais inclusivas e colaborativas, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para alcançar posições de liderança.

As principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na liderança pública, identificadas na literatura revisada, incluem a baixa eficácia dos programas de treinamento de liderança de gênero, a resistência organizacional às mudanças, a defesa do *status quo* por parte de lideranças seniores e a reduzida representação feminina em posições estratégicas. Para a compreensão dessas barreiras e de suas implicações, foram analisados 25 artigos científicos, os quais foram organizados em categorias temáticas conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais temas abordados nos estudos revisados

Tema	Subtemas	Artigos (Autores, ano)
Representação feminina	Impacto na equipe, desempenho organizacional; satisfação dos cidadãos	Goodsell (2024); Johnston e Houston (2018); Arroyo e Bush (2023); Lapuente e Suzuki (2021); Wang, Ma e Christensen (2024); Heinzel, Kern, Metinsoy e Reinsberg (2024); Sarkar e Singh (2022); Andrews (2023); Arvate, Firpo e Pieri (2021); Nguyen e Le (2024); Wang, Liu e Li (2024); Suzuki e Avellaneda (2018).
Eficácia do treinamento de liderança de gênero	Tipos de liderança, impacto do treinamento, variações culturais e organizacionais, estereótipos de gênero	An e Meier (2021); Profiroiu, Profiroiu e Nastacă (2021); Sarkar (2022).
Liderança Feminina	Estilos de liderança, impacto nas políticas, criação de ambientes inclusivos, defesa do <i>status quo</i> , impacto na mudança organizacional	Cortis, Foley e Williamson (2022); Choi e Ko (2024); Jackson, Neshkova e Newman (2024); Johnston e Houston (2018); Bauer, AbouAssi e Johnston (2022).
Teto de vidro e barreiras invisíveis	Teto de vidro, preconceitos implícitos, balanço trabalho-família, programas de mentoria, políticas de inclusão, suporte institucional	Dragisevic e Mihic (2020); Heinzel, Kern, Metinsoy e Reinsberg (2024); Evans e Maley (2021); Kavoosi, Safari e Barzoki (2024); Naguib e Madeeha (2023); Pandey, DeHart, Pandey e Ahlawat (2021); Stabile, Terman e Kuerbitz (2017); Suzuki e Avellaneda (2018); Naguib e Madeeha (2023).

Fonte: elaboração própria, 2024.

Tanto homens quanto mulheres exibem preconceitos inconscientes contra líderes femininas, perpetuando estereótipos de gênero. As políticas e práticas organizacionais tendenciosas continuam a limitar o acesso das mulheres a posições de liderança. Os estudos observam que preconceitos inconscientes persistem, afetando negativamente as oportunidades de carreira das mulheres. As mulheres enfrentam mais desafios do que os homens para equilibrar trabalho e responsabilidades familiares, afetando negativamente suas oportunidades de carreira devido à falta de apoio institucional.

4.1 Representação feminina

As mulheres enfrentam desafios adicionais no setor público devido a processos de seleção politizados e barreiras institucionais, perpetuando uma cultura organizacional que favorece os homens. A representatividade passiva deveria levar à representatividade ativa, na qual a presença de mulheres em posições burocráticas traduz-se em políticas que beneficiem grupos minoritários, mas essa transição nem sempre ocorre de maneira eficiente, especialmente em culturas organizacionais dominadas por homens (Goodsell, 2024; Johnston; Houston, 2018).

Arroyo e Bush (2023) relatam que, no Chile, a seleção de diretores no setor público é altamente política, dificultando ainda mais o acesso das mulheres a posições de liderança. As diretoras destacaram a importância de mentorias e redes de apoio como facilitadores críticos para suas carreiras, além do apoio familiar e da formação contínua como elementos essenciais para o avanço na liderança educacional. No entanto, enfrentam barreiras como a politização dos processos de seleção para cargos de liderança e a falta de modelos femininos de sucesso, dificultando a inspiração e o empoderamento de futuras líderes (Arroyo; Bush, 2023).

O estudo *The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation* examina como as mulheres, através de abordagens colaborativas e prudentes, contribuem para a inovação no setor público. As mulheres em posições de liderança tendem a adotar uma abordagem colaborativa, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo.

A maior aversão ao risco exibida por mulheres em posições de liderança pode ser vista como uma vantagem no contexto da administração pública, em que decisões bem fundamentadas são cruciais. Estudos indicam que essa característica contribui para a sustentabilidade de inovações implementadas (Lapuente; Suzuki, 2021) e resulta em políticas públicas mais inclusivas e sensíveis, especialmente em tempos de crise (Heinzel; Kern; Metinsoy; Reinsberg, 2024).

Wang, Ma e Christensen (2024) investigaram se a representatividade de gênero na liderança melhora os resultados das políticas públicas nos governos locais da China. Descobriram que a presença de líderes superiores femininas está associada a um desempenho significativamente melhor dos serviços públicos e a uma maior satisfação dos cidadãos. Esses achados sugerem que a inclusão de mulheres em cargos de liderança superior pode contribuir para uma governança mais eficiente e responsável (Wang; Ma; Christensen, 2024).

A representação de gênero na força de trabalho e nos conselhos executivos apresenta uma discrepância significativa, especialmente em empresas estatais indianas, em que a presença de mulheres nos conselhos executivos é extremamente baixa, apesar das medidas progressivas para a inclusão (Sarkar; Singh, 2022). No entanto, a presença de mulheres CEOs e presidentas de conselho está associada a uma disparidade salarial de gênero menor (Andrews, 2023).

A liderança feminina também está associada à criação de ambientes organizacionais mais inclusivos e ao desenvolvimento de políticas que contemplam uma maior diversidade de perspectivas, tanto no contexto da educação (Arroyo; Bush, 2023) quanto na administração pública (Goodsell, 2024). Além disso, a presença de mulheres em posições de liderança pode influenciar positivamente as aspirações políticas das futuras gerações (Arvate; Firpo; Pieri, 2021) e está relacionada a uma menor disparidade salarial entre homens e mulheres (Andrews, 2023).

Nguyen e Le (2024) revelam que líderes em seu primeiro mandato e o recebimento de assistência oficial ao desenvolvimento (ODA) aumentam a participação política dos cidadãos, enquanto a presença de líderes do sexo feminino está associada a uma diminuição na participação política. A pesquisa sugere que evitar a mentalidade de curto prazo e combater preconceitos contra líderes femininas podem ajudar a aumentar a participação política dos cidadãos (Nguyen; Le, 2024).

Johnston e Houston (2018) exploram a teoria da burocracia representativa na polícia britânica, mostrando que unidades policiais lideradas por mulheres têm taxas de prisão mais altas em casos de violência de gênero, sugerindo maior sensibilidade e resposta efetiva. Mulheres líderes enfrentam desafios de percepção de competência, mas implementam práticas mais inclusivas e sensíveis ao gênero (Johnston; Houston, 2018).

Nguyen e Le (2024) também investigam os impactos das características dos líderes e dos valores locais na participação política no Vietnã, revelando que líderes femininas estão associadas negativamente à participação política dos cidadãos devido a estereótipos de capacidade de liderança e preconceitos culturais (Nguyen; Le, 2024).

O estudo “*Mapping the Foundations and Evolution of Career Aspiration Research: A Bibliometric Analysis*” aborda o desenvolvimento de carreira e aspirações de liderança, destacando a evolução das aspirações de carreira das mulheres e a importância de apoiar o desenvolvimento de carreira considerando fatores pessoais e contextuais (Wang; Liu; Li, 2024).

4.2 Eficácia do treinamento de liderança de gênero

É essencial entender como os programas de treinamento de liderança podem impactar homens e mulheres de maneira diferente, influenciando diretamente a eficácia das políticas de igualdade de gênero e a inclusão nas organizações, mesmo diante de algumas divergências.

Seung-Ho An e Kenneth J. Meier (2021) investigam diferenças de gênero nos comportamentos de liderança e na eficácia do treinamento de liderança. Usando dados de gestores públicos na Dinamarca, o estudo examina como homens e mulheres respondem a diferentes tipos de treinamento. O treinamento em liderança transformacional, caracterizado por inspirar e motivar equipes por meio de uma visão inovadora e do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, tem um impacto maior para mulheres. Por outro lado, o treinamento em liderança transacional,

focado na troca de recompensas por desempenho e no cumprimento de metas estabelecidas, tende a beneficiar mais os homens. Gestoras mulheres melhoram seu desempenho após o treinamento de liderança, apesar de já começarem com pontuações de liderança mais altas. Os principais resultados demonstram que mulheres são mais democráticas e participativas, enquanto homens são mais assertivos e independentes (An; Meier, 2021).

Profiroiu, Profiroiu e Nastacă (2021) destacam que, na administração pública central da Romênia, as mulheres ocupam uma proporção significativa dos cargos de liderança. Embora as líderes femininas sejam percebidas de maneira positiva, as diferenças em relação aos líderes masculinos não eram significativas. O contexto cultural e organizacional influenciou a percepção e a eficácia das líderes femininas, com a alta burocracia e resistência à mudança afetando a implementação de estilos de liderança transformacional - caracterizados pela capacidade de inspirar e motivar equipes por meio de uma visão inovadora e da valorização do desenvolvimento pessoal e profissional. A presença de estereótipos pode reduzir ou neutralizar a percepção das diferenças entre líderes masculinos e femininos, fazendo com que sejam vistos de forma igualitária, ainda que adotem estilos de liderança distintos (Profiroiu; Profiroiu; Nastacă, 2021).

A presença de mulheres em cargos de liderança tem um impacto positivo na implementação de políticas mais inclusivas e sensíveis ao gênero. Entretanto, as mulheres em posições de liderança enfrentam vários desafios, e muitas mulheres relatam a necessidade de trabalhar mais que seus colegas homens para ganhar o mesmo nível de reconhecimento e respeito (Profiroiu; Profiroiu; Nastacă, 2021).

Sarkar (2022) investigou o impacto de fatores contextuais do domínio do trabalho e não-trabalho na autoeficácia geral (General Self-Efficacy – GSE) de mulheres líderes na Índia. A GSE refere-se à crença que o indivíduo possui em sua capacidade de realizar tarefas e enfrentar desafios com sucesso, independentemente das circunstâncias. O suporte familiar, a mentoria, networking e atribuições visíveis têm impacto positivo na GSE, enquanto o suporte social no local de trabalho não mostrou impacto significativo, possivelmente devido à qualidade percebida do suporte e à cultura organizacional (Sarkar, 2022).

Algumas possíveis explicações para a percepção de suporte social ineficaz no local de trabalho incluem a superficialidade ou inadequação do apoio recebido, que pode não estar alinhado com as necessidades das líderes. Em ambientes com estereótipos de gênero e preconceitos culturais, o suporte pode ser visto como insincero, reduzindo seu impacto na autoeficácia. Além disso, a competição e dinâmicas de poder podem minar os benefícios do suporte social, e experiências pessoais negativas ou falta de acesso a redes de apoio podem levar as mulheres líderes a não valorizarem o suporte social como significativo para sua autoeficácia (Sarkar, 2022).

4.3 Agentes de mudança

A análise sobre como líderes seniores em locais de trabalho enquadram a igualdade de gênero e a diversidade revela uma tendência significativa de defesa do *status quo* e resistência à diversidade de gênero (Cortis; Foley; Williamson, 2022). Embora os líderes seniores sejam, em teoria, idealmente posicionados para impulsionar a mudança organizacional, observa-se que essa resistência à mudança e a manutenção do *status quo* também dialogam com a perspectiva de Schein (2010), ao refletirem resistências implícitas às iniciativas de diversidade enraizadas na cultura organizacional.

No estudo, as reações individuais, como preconceitos inconscientes, resistência à mudança e justificação do *status quo*, manifestam-se em vários níveis hierárquicos dentro da organização e se reforçam mutuamente. Essa combinação de atitudes individuais em diferentes níveis forma uma postura coletiva que protege e mantém as práticas e estruturas organizacionais existentes. Essa defesa coletiva do *status quo* permite que os líderes seniores ignorem ou minimizem a existência de desigualdades de gênero em suas organizações, contribuindo para a perpetuação das práticas discriminatórias. (Cortis; Foley; Williamson, 2022).

Choi e Ko (2024) analisaram a relação entre diversidade de gênero nas posições de liderança e o desempenho organizacional, revelando que a diversidade de gênero tem uma relação em “U” invertido com o desempenho organizacional. Em culturas organizacionais masculinas, o aumento da presença de mulheres em posições de poder pode evocar reações negativas dos homens, prejudicando o desempenho organizacional (Choi; Ko, 2024). Semelhantemente, líderes em organizações masculinas resistem a mudanças e defendem o *status quo*, especialmente em contextos em que as mulheres são minorias significativas (Cortis; Foley; Williamson, 2022).

A pesquisa de Johnston e Houston (2018) sobre a polícia britânica revela que a presença de mulheres em cargos seniores não necessariamente aumenta a representação ativa de mulheres em casos de violência de gênero (Johnston; Houston, 2018). Entretanto, o estudo “Feminine leadership and juvenile justice outcomes: The Florida experience” mostra que a presença de mulheres em posições de liderança na aplicação da lei promoveu práticas de justiça mais equitativas e menos severas, evidenciando o papel transformador das mulheres líderes (Jackson; Neshkova; Newman., 2024).

As características institucionais das organizações e os atributos individuais de seus líderes influenciam a formalidade dos mecanismos de colaboração intersetorial, entendida como a articulação entre diferentes setores – público, privado e organizações da sociedade civil – com o objetivo de atuar conjuntamente em prol de interesses comuns e solucionar problemas complexos. Outros fatores além do gênero do líder, como a capacidade organizacional, a insuficiência de recursos, a presença de parceiros institucionais e a experiência do líder em outros setores,

contribuem para a decisão de formalizar essas relações de colaboração. Essas características criam uma heterogeneidade, equiparando-se à cultura organizacional, ou seja, sugerindo que governos locais e organizações não governamentais podem ser influenciados de formas distintas por esses fatores, com implicações importantes para a gestão de colaborações intersetoriais em países em desenvolvimento (Bauer; AbouAssi; Johnston, 2022).

4.4 Teto de vidro e barreiras invisíveis

O papel da mulher na sociedade está em constante crescimento, com mulheres alcançando resultados empresariais significativos. No entanto, seus esforços muitas vezes não são avaliados da mesma forma que os dos homens. Apesar do compromisso extraordinário com seu trabalho, muitas mulheres ainda enfrentam o “teto de vidro”, barreiras que impedem seu progresso para melhores carreiras e reconhecimento igual ao dos homens (Dragisevic; Mihic, 2020).

Embora exista um desejo crescente de todas as camadas da sociedade e do Estado para mudar essa situação, permitindo que as mulheres provem suas habilidades em cargos de chefia, principalmente no setor público, o fenômeno *glass cliff* – penhasco de vidro - ou “teto de vidro”, ou barreiras invisíveis, é real e continua a limitar as oportunidades das mulheres de alcançarem posições de liderança, principalmente de alto nível, perpetuando desigualdades salariais e de reconhecimento profissional.

O artigo *International Monetary Fund Programmes and the Glass Cliff Effect*, investiga o fenômeno do *glass cliff* em relação aos programas do Fundo Monetário Internacional (FMI). O *glass cliff* também se refere à tendência de mulheres serem nomeadas para posições de liderança em tempos de crise, em que há maior risco de fracasso. A pesquisa examina como os programas de austeridade do FMI influenciam a nomeação de mulheres para cargos de liderança em períodos de dificuldades econômicas. A metodologia do estudo inclui análise quantitativa de dados de países que implementaram programas do FMI, combinada com estudos de caso qualitativos para explorar as experiências de mulheres nomeadas para cargos de liderança durante esses períodos. Os dados quantitativos foram coletados de relatórios econômicos e financeiros, enquanto as entrevistas qualitativas foram realizadas com mulheres em posições de liderança em vários países afetados. Os resultados sugerem que as mulheres são frequentemente vistas como soluções de curto prazo para problemas institucionais profundos, mesmo quando as condições são desfavoráveis. As mulheres nomeadas para cargos de liderança durante crises enfrentam desafios substanciais, incluindo falta de apoio institucional e expectativas irrealistas, exacerbadas pela pressão adicional de reverter situações adversas. Apesar dos desafios, muitas mulheres demonstram resiliência e habilidade, embora seu sucesso seja frequentemente subestimado e suas falhas mais destacadas em comparação com seus colegas homens. Esses achados indicam que, embora a nomeação de mulheres em tempos de crise ofereça oportunidades de liderança, também coloca as mulheres

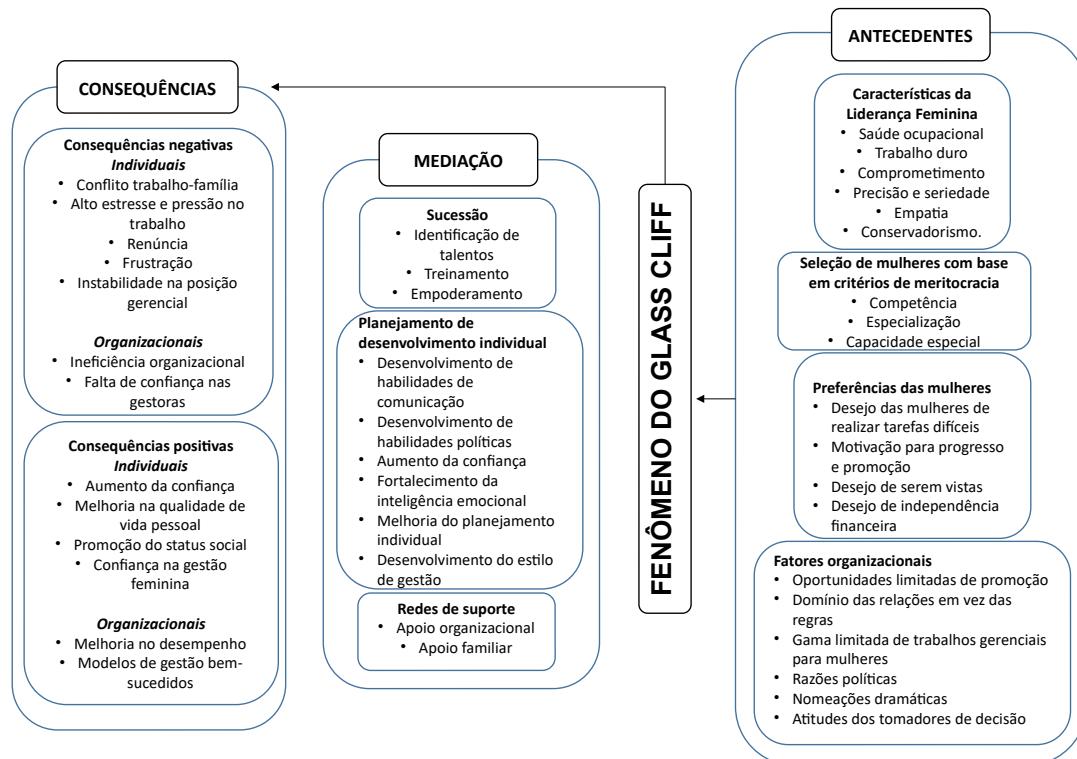
em situações de alto risco, refletindo uma visão superficial da igualdade de gênero (Heinzel Kern; Metinsoy; Reinsberg, 2024).

O estudo *Barriers to Women in Senior Leadership: How Unconscious Bias is Holding Back* investigou como preconceitos inconscientes e estereótipos de gênero afetam negativamente as mulheres em suas carreiras, identificando essas barreiras invisíveis como persistentes e dificultadoras do acesso das mulheres a posições de liderança. O estudo demonstra que, mesmo quando qualificadas, as mulheres são frequentemente vistas como menos aptas para posições de liderança devido a estereótipos de gênero. Isso resulta em avaliações tendenciosas durante processos de promoção e recrutamento, em que homens são favorecidos mesmo em igualdade de condições. Essas descobertas ressaltam a necessidade de abordar e mitigar preconceitos inconscientes para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo (Evans; Maley; 2021).

O estudo de Kavoosi, Safari e Barzoki (2024) desenvolveu um modelo que oferece uma estrutura detalhada para entender os fatores que levam as mulheres a posições de liderança arriscadas no setor público no Irã (Kavoosi; Safari; Barzoki, 2024), e oferece uma ferramenta analítica que pode ser aplicada em futuras pesquisas e práticas organizacionais.

Este modelo conceitual proporciona uma visão ampla dos fatores que levam as mulheres a posições de liderança arriscadas e os mecanismos que mediam essas experiências, como pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: elaborado a partir de Kavoosi; Safari; Barzoki (2024a, p. 20).

Os antecedentes no modelo explicam por que e como as mulheres acabam em posições de liderança desafiadoras, dividindo-se em quatro categorias principais: características da liderança feminina, fatores organizacionais, preferências das mulheres e seleção baseada em mérito. A mediação inclui os mecanismos e processos que influenciam a relação entre antecedentes e consequências, como sucessão, planejamento de desenvolvimento individual e redes de suporte. As consequências do *glass cliff* são divididas em negativas e positivas. As negativas incluem conflito trabalho-família, alto estresse, renúncia e ineficiência organizacional, enquanto as positivas abrangem aumento da confiança, melhoria na qualidade de vida pessoal e organizacional.

Observa-se que, embora as consequências negativas sejam predominantes, há também um conjunto de efeitos positivos significativos. Esta dualidade destaca a necessidade de uma abordagem equilibrada na gestão de talentos femininos, promovendo um ambiente de suporte que potencialize os aspectos positivos enquanto mitiga os impactos negativos do fenômeno (Kavoosi; Safari; Barzoki, 2024).

Suzuki e Avellaneda (2018) investigaram como a representação feminina em cargos eleitos e administrativos influencia o comportamento de assunção de riscos nas finanças públicas locais no Japão. Os resultados mostraram que a presença de mulheres em conselhos municipais está associada a um comportamento mais avesso ao risco, como a redução na emissão de títulos municipais e no investimento em corporações públicas. As análises mostraram que ter mulheres em cargos de prefeitas ou vice-prefeitas não teve uma influência notável nas decisões financeiras, como a emissão de títulos municipais ou investimentos em corporações públicas. O estudo sugere que uma das razões para a falta de impacto significativo é o baixo número de mulheres que ocupam esses altos cargos executivos. Com poucas mulheres em tais posições, seu efeito nas políticas e práticas financeiras pode ser diluído ou menos perceptível (Suzuki; Avellaneda, 2018). Esses achados destacam a importância da representação feminina em conselhos para também promover decisões financeiras mais cautelosas e/ou sustentáveis.

O estudo “Making Visible the Invisible” de Rabia Naguib e Muznah Madeeha (2023) investiga como preconceitos inconscientes de gênero dificultam o acesso das mulheres à liderança no setor público do Qatar. Os resultados do estudo indicam que muitos homens acreditam que as mulheres não enfrentam obstáculos significativos em suas carreiras, sugerindo que elas precisam ser mais proativas e demonstrar sua competência para acessar posições de liderança. Por outro lado, as mulheres participantes reconhecem a visibilidade e o avanço das mulheres no setor público, mas ainda percebem barreiras para alcançar posições de liderança. Elas mencionam que, embora as promoções sejam baseadas na competência e experiência, as nomeações para posições seniores frequentemente favorecem homens. Tanto homens quanto mulheres exibem preconceitos inconscientes contra líderes femininas. Cerca de 40% dos homens preferem gerentes homens, justificando essa preferência com base em estereótipos de gênero que veem as mulheres

como menos interessadas em liderança e mais propensas a criar conflitos. Similarmente, algumas mulheres também expressam preferência por líderes homens, perpetuando preconceitos baseados em suposições estereotipadas sobre a natureza e estilos de liderança das mulheres (Naguib; Madeeha, 2023).

Pandey, DeHart, Pandey e Ahlawat (2021) analisam como o comportamento ético dos líderes afeta as respostas dos seguidores, com foco nas diferenças de gênero. O estudo mostra que seguidores respondem diferentemente a comportamentos antiéticos de líderes com base no gênero: preferem fugir quando líderes masculinos agem de forma antiética e resistir quando líderes femininas fazem o mesmo. A congruência de gênero entre líderes e seguidores aumenta a tendência à resistência. Esses resultados destacam a influência das dinâmicas de gênero e dos preconceitos implícitos nas respostas aos comportamentos dos líderes (Pandey *et al.*, 2021).

As percepções sobre o equilíbrio trabalho-família revelam que as mulheres enfrentam mais desafios do que os homens. Muitas mulheres expressam a necessidade de horários de trabalho mais curtos para passar mais tempo com seus filhos, enquanto a maioria dos homens se sente mais apoiada por suas famílias e enfrenta menos desafios domésticos. Isso destaca uma disparidade significativa de gênero em relação às responsabilidades domésticas e ao suporte organizacional (Naguib; Madeeha, 2023).

Um breve resumo que versa sobre a administração pública da Sérvia, aborda que não há favorecimento dos homens em relação às mulheres em cargos de gestão, e que as principais pré-condições para alguém desempenhar essas funções são conhecimento, educação e experiência de trabalho (Dragisevic; Mihic, 2020). Os resultados podem não ser generalizáveis para países com diferentes níveis de igualdade de gênero.

Stabile, Terman e Kuerbitz (2017), ao investigarem o papel de gênero em posições de direção em programas de MPA (Master of Public Administration) e MPP (Master of Public Policy) – cursos de pós-graduação voltados à formação de profissionais para a administração pública e a formulação de políticas públicas nos Estados Unidos –, não encontraram evidências de que mulheres ocupam esses cargos de forma desproporcional à sua representação no corpo docente. O estudo, baseado em um levantamento e entrevistas, aponta para experiências semelhantes entre homens e mulheres em relação aos benefícios, encargos e restrições à pesquisa e ao ensino. Apesar de algumas percepções estereotipadas sobre a liderança feminina ainda persistirem, a maioria dos entrevistados não identificou diferenças significativas nas experiências entre os gêneros. Os autores, no entanto, ressaltam a necessidade de investigações futuras para analisar o impacto da disparidade na quantidade e no tipo de trabalho de serviço sobre o desenvolvimento profissional de mulheres na área de administração pública (Stabile *et al.*, 2017).

4.5 Lacunas e direções para pesquisas futuras

A literatura e os documentos revisados indicam que, embora haja progressos na inclusão de mulheres em posições de liderança, muitos desafios permanecem. A maior parte das pesquisas evidencia a persistência de desigualdades de gênero, inclusive na administração pública, mesmo em contextos que demonstram avanços na inclusão de mulheres. As barreiras invisíveis e o fenômeno do *glass cliff* destacam a necessidade de estratégias mais robustas e inclusivas para promover a igualdade de gênero no setor público. O desenvolvimento de políticas específicas para apoiar a liderança feminina e a criação de ambientes organizacionais estáveis que favoreçam a inclusão são cruciais para a melhoria contínua nesse campo.

As pesquisas sobre gênero, liderança e barreiras organizacionais apontam para diversas lacunas que precisam ser exploradas em pesquisas futuras, que estejam mais vinculadas à solução do que ao estudo do problema. É crucial investigar como as características das organizações públicas, como a descentralização e a cultura organizacional, podem moderar a relação entre gênero, liderança e desempenho. A necessidade de estudos longitudinais para analisar a evolução das atitudes e comportamentos dos líderes ao longo do tempo e como eles reagem às iniciativas de igualdade de gênero também se torna fundamental. A implementação de políticas de apoio para mulheres em cargos de liderança, especialmente fora e durante períodos de crise, para evitar o fenômeno do *glass Cliff*, é outro ponto crucial.

Dentre as direções para pesquisas futuras, é necessário proporcionar recursos adequados, mentorias e suporte organizacional contínuo, além de avaliar a eficácia de programas de treinamento e mentoria de liderança. Desenvolver mecanismos de avaliação que reconheçam as contribuições e os desafios únicos enfrentados por mulheres em posições de liderança, assegurando que as avaliações de desempenho sejam justas e não tendenciosas, é outro passo importante. Oferecer programas de capacitação e desenvolvimento contínuo para garantir que as mulheres líderes tenham as habilidades e o suporte necessários para enfrentar crises econômicas, incluindo treinamento em gestão de crises e desenvolvimento de habilidades de liderança, também se torna essencial. Aumentar a representatividade feminina e observar os impactos significativos da liderança feminina para inspirar e empoderar futuras líderes é fundamental para a mudança cultural.

Os resultados apontam para a necessidade de repensar as práticas organizacionais e desenvolver políticas que promovam a equidade de gênero e apoiem o desenvolvimento da liderança feminina no setor público. Pesquisas com foco em soluções, apoiadas por uma abordagem interdisciplinar, podem contribuir para a criação de estratégias eficazes e completas para eliminar as barreiras que impedem a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

Dessa forma, destaca-se também a necessidade de que pesquisas futuras sejam direcionadas ao contexto brasileiro, considerando as particularidades sociais, culturais e institucionais que moldam a participação feminina na administração pública do país. Estudos que analisem os impactos das políticas de equidade de gênero já implementadas, bem como os desafios enfrentados por mulheres líderes que conciliam a maternidade — especialmente mães solo e aquelas submetidas a dupla jornada —, podem oferecer contribuições relevantes para o avanço do tema. Investigações qualitativas que deem voz a essas experiências podem ajudar a identificar práticas organizacionais que favorecem (ou dificultam) a permanência e ascensão dessas mulheres na liderança pública, considerando diferentes esferas e níveis governamentais.

5. CONCLUSÃO

A análise da literatura sobre as barreiras que impedem a ascensão de mulheres a cargos de liderança no setor público, conduzida nesta revisão integrativa, revela um panorama desafiador. A persistência do “teto de vidro” é evidente, alimentada por preconceitos implícitos, falta de mentoria e políticas organizacionais inadequadas que reforçam estereótipos de gênero e dificultam o progresso das mulheres.

Embora se reconheça a influência positiva da liderança feminina na implementação de políticas mais inclusivas, constata-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero e representatividade ativa no setor público – entendida como a efetiva atuação de mulheres líderes na defesa e promoção de políticas que atendam aos interesses e necessidades de grupos historicamente marginalizados. É imperativo que gestores públicos, políticos e pesquisadores atuem de forma conjunta para construir um ambiente de trabalho mais justo e equitativo para as mulheres.

Para tanto, é essencial investir em programas de mentoria específicos para mulheres que buscam cargos de liderança no setor público, oferecendo orientação, apoio e networking direcionados para auxiliar na superação das barreiras e no desenvolvimento de suas habilidades de liderança. As organizações do setor público devem reavaliar suas políticas e práticas para eliminar quaisquer formas de discriminação e garantir um ambiente de trabalho inclusivo, revisando sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e promoção, e implementando políticas que promovam a flexibilidade e o equilíbrio trabalho-família.

Cultivar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de gênero e promova a inclusão, criando um ambiente em que as mulheres se sintam respeitadas, valorizadas e com oportunidades iguais de crescimento, é fundamental. Além disso, é essencial que as pesquisas sobre o “teto de vidro” no setor público sejam continuadas e aprofundadas, investigando como fatores contextuais, como a cultura organizacional, a descentralização e as dinâmicas de poder influenciam a ascensão de mulheres a cargos de liderança. Estudos longitudinais também são

fundamentais para compreender a evolução das atitudes e dos comportamentos de líderes e organizações ao longo do tempo.

Eliminar o “teto de vidro” é uma questão de justiça social, mas também é essencial para o bom funcionamento do setor público. As mulheres trazem perspectivas diversas, habilidades e experiências únicas que enriquecem o processo decisório e contribuem para uma gestão pública mais eficiente e responsiva às necessidades da população. Em particular, é imprescindível compreender que a administração pública possui um diferencial relevante em relação ao mercado privado: a possibilidade de implementar políticas públicas uniformes que promovam uma cultura organizacional genuína de inclusão e que reforcem a ascensão de mulheres a cargos de liderança. Essa uniformidade pode contribuir para uma mudança cultural mais profunda e abrangente, superando as fragmentações e variações de iniciativas de inclusão que podem ocorrer no mercado privado.

Portanto, é crucial que se promovam ações conjuntas de gestores, políticos e pesquisadores para que as mulheres possam exercer seu potencial de liderança e contribuir para um futuro mais justo e igualitário no setor público.

REFERÊNCIAS

AN, Seung-Ho; MEIER, Kenneth J. Gender and the effectiveness of leadership training: results from a field experiment. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 4, p. 747-770, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X20932989>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ANDREWS, Rhys. **Do women leaders of nonprofit public service organisations help to reduce the gender pay gap? Policy and Politics**, v. 51, n. 2, p. 206-230, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1332/030557321X16753329868574>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ARROYO, Dalku; BUSH, Tony. Women's leadership in education: A perspective from Chilean school leaders. **Management in Education**, v. 37, n. 2, p. 63-73, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/08920206211019402>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ARVATE, Paulo; FIRPO, Sergio; PIERI, Renan. Can women's performance in elections determine the engagement of adolescent girls in politics? **European Journal of Political Economy**, v. 70, p. 102045, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102045>. Acesso em: 16 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, Zachary; ABOUASSI, Khaldoun; JOHNSTON, Jocelyn. Cross-sector collaboration formality: the effects of institutions and organizational leaders. **Public Management Review**, v. 24, n. 2, p. 159-181, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2020.1798709>. Acesso em: 16 jun. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 27 fev. 2025.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press, 2007.

CARNES, Molly; DEVINE, Patricia G.; MANWELL, Lori B.; BYARS-WINSTON, Angela; FISHER, Ann M.; JORDAN, Carol V.. Effect of an intervention to break the gender bias habit for faculty at one institution: a cluster randomized, controlled trial. **Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges**, v. 90, n. 2, p. 221-230, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000552>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CHOI, Sungjoo; KO, Yeongjun. Does she belong here? Women in leadership positions and organizational performance in gendered institutions. **Public Administration Review**, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13806>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CORTIS, Natasha; FOLEY, Meraiah; WILLIAMSON, Sue. Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. **Gender, Work & Organization**, v. 29, n. 1, p. 205-221, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>. Acesso em: 16 jun. 2024.

DRAGISEVIC, Iva; MIHIC, Marko. Women Leadership in Public Sector - Evidence from Serbia. **Lex Localis - Journal of Local Self-Government**, v. 18, n. 2, p. 253-270, 2020. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.4335/18.2.253-270\(2020\)](http://dx.doi.org/10.4335/18.2.253-270(2020)). Acesso em: 16 jun. 2024.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Harvard Business School Press, 2007.

ELY, Robin J.; MEYERSON, Debra E. Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 103-151, 2000.

EVANS, Kathryn J.; MALEY, Jane F. Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 59, n. 2, p. 204-226, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12262>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODSELL, Charles T. Bureaucracy's good news: a quiet gender revolution. **American Review of Public Administration**, v. 54, n. 5, p. 441-446, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02750740241239051>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GREENWALD, Anthony G.; BANAJI, Mahzarin R. Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. **Psychological Review**, v. 102, n. 1, p. 4-27, 1995.

GROYSBERG, Boris. **How Star Women Build Portable Skills**. Harvard Business Review, fevereiro de 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/02/how-star-women-build-portable-skills>. Acesso em: 20 jun. 2024.

HEINZEL, Mirko; KERN, Andreas; METINSOY, Salih; REINSBERG, Bernhard. International Monetary Fund programmes and the glass cliff effect. **European Journal of Political Research**, v. 63, n. 2, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12660>. Acesso em: 16 jun. 2024.

IBARRA, Herminia. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 422-447, 1992.

IBARRA, Herminia; CARTER, Nancy M.; SILVA, Christine. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.

JACKSON, William T.; NESHKOVA, Milena I.; NEWMAN, Meredith A. Feminine leadership and juvenile justice outcomes: The Florida experience. **Public Administration Review**, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13706>. Acesso em: 16 jun. 2024.

JOHNSTON, Karen; HOUSTON, John. Representative bureaucracy: does female police leadership affect gender-based violence arrests? **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 1, p. 3-20, 2018.

KANTER, R.M. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books.1977.

KAVOOSI, Sara; SAFARI, Ali; SHAEMI BARZOKI, Ali. A mixed-method approach on the glass cliff phenomenon: a case of public sector service organizations in Iran. **Management Research Review**, v. 47, n. 3, p. 1-40, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2040-8269.htm>. Acesso em: 16 jun. 2024.

LAPUENTE, Victor; SUZUKI, Kohei. The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation. **Journal of European Public Policy**, v. 28, n. 9, p. 1345-1371, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13501763.2020.1770316>. Acesso em: 16 jun. 2024.

LUCENA, Thiago de. **Leadership & Gender Composition in Managerial Positions: Evidence from the Brazilian Public Sector**. SSRN, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4523283>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 407-423, abr./jun. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MORGAN, Catherine. Many Ways Organizations Disadvantage Women. In: CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Harvard Business School Press, 2007

MORGAN, Catherine L. Review of Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders, Alice H. Eagly and Linda L. Carli. **Journal of Women in Educational Leadership**, Lincoln, v. 6, n. 4, p. 233-235, 2008. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/jwel/vol6/iss4/8/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. **Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?** Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

NAGUIB, Rabia; MADEEHA, Muznah. Making visible the invisible: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. **Women's Studies International Forum**, v. 98, p. 102723, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>. Acesso em: 16 jun. 2024.

NGUYEN, Ngan Thi Thuy; LE, Quang Canh. Local leader traits, local values and citizens' political participation in Vietnam. **International Journal of Public Administration**, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2024.2329658>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PANDEY, Sheela; DEHART-DAVIS, Leisha; PANDEY, Sanjay; AHLAWAT, Sucheta. Fight or flight: how gender influences follower responses to unethical leader behaviour. **Public Management Review**, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2021.2000220>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PROFIROIU, Constantin M.; PROFIROIU, Alina G.; NASTACĂ, Corina C. Gender differences in implementing organizational change in Romania's central public administration. **Central European Public Administration Review**, v. 19, n. 1, p. 9-40, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.17573/cepar.2021.1.01>. Acesso em: 16 jun. 2024.

RAGINS, Belle Rose; KRAM, Kathy E. **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. **British Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

SARKAR, Anita. Factors associated with general self-efficacy of women leaders in India. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 43, n. 7, p. 1080-1097, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0540>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SARKAR, Shulagna; SINGH, Punam. Recognizing gender balance in public sector units in India: are we addressing enough? In: CHAKRABORTY, Tanusree; MISHRA, Nandita; NATARAJAN, Ashok; CHATTERJEE, Bipasha (org.). **Gender equality from a modern perspective**. New York: Apple Academic Press, p. 117-134, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003377979>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias; CARVALHO, Raquel. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein. v.8, n. 1, p.102-106, 2010. <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 de junho de 2024.

STABILE, Bonnie; TERMAN, Jessica; KUERBITZ, Catherine. Gender and the role of directors of public administration and policy programs. **Journal of Public Affairs Education**, v. 23, n. 3, p. 825-842, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15236803.2017.12002290>. Acesso em: 16 jun. 2024.

STIVERS, Camilla. **Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State**. SAGE Publications, 2002.

SUZUKI, Kohei; AVELLANEDA, Claudia N. Women and risk-taking behaviour in local public finance. **Public Management Review**, v. 20, n. 12, p. 1741-1767, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1412118>. Acesso em: 16 jun. 2024.

WANG, Chengwei; MA, Liang; CHRISTENSEN, Tom. Does leadership gender representativeness improve policy outcomes? Evidence from local governments in China. **Public Administration**, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12988>. Acesso em: 16 jun. 2024.

WANG, Yiming; LIU, Doudou; LI, Chaoping. Mapping the foundations and evolution of career aspiration research: a bibliometric analysis. **Career Development International**, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-08-2023-0296>. Acesso em: 16 jun. 2024.

Juliana Gonçalves Schütz

 <https://orcid.org/0009-0000-3434-0116>

Mestranda em Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento, Especialista em Gestão Pública e Bacharel em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Empregada da Caixa Econômica Federal.

juliana.gschutz@gmail.com

Ana Maria Bencciveni Franzoni <https://orcid.org/0000-0003-1647-1512>

Doutora pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Bacharel em Engenharia Civil, Especialista em Gestão de Pessoas por Competência e Coaching pelo Instituto de Pós-Graduação, IPOG. Professora titular da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

afranzoni@gmail.com

Marcilde Sabadin <https://orcid.org/0000-0002-2129-8737>

Doutoranda no EGC em Engenharia em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestra em Estratégia Organizacional, Administração de Empresas pelo Programa Strictu Sensu PPGAdm da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Passo Fundo (UPS)

marcildesabadintelles@gmail.com