



UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS, ESTILOS E IMPACTOS

Ernestina da Silva Alves ¹;

Solange Maria da Silva ²;

Cristiano José Castro de Almeida Cunha ³

Abstract: *Female leadership in the public sector is a growing topic, with gaps in understanding the challenges, leadership styles and factors that impact the rise of women leaders. This work reviews the state of the art on the subject, investigating challenges, leadership styles and impacts. The methodology includes a systematic search in the Scopus and Web of Science databases, with analysis of 20 articles published between 2019 and 2024. The thematic analysis addresses challenges, such as gender bias, lack of support and restricted opportunities for advancement. However, studies indicate that women leaders often adopt collaborative, transformational and democratic styles, promoting innovation, participation and effective crisis management. It is concluded that future research can deepen the understanding of these leadership styles, explore strategies to reduce challenges and enhance the effectiveness of female leadership.*

Keywords: *female leadership; public sector; challenges; leadership styles; impacts.*

Resumo: A liderança feminina no setor público é um tema em ascensão, ainda com lacunas no entendimento dos desafios, estilos de liderança e fatores que impactam a ascensão das mulheres líderes. Esse trabalho revisa o estado da arte sobre o assunto, investigando desafios, estilos de liderança e impactos. A metodologia inclui a busca sistemática nas bases Scopus e Web of Science, com análise de 20 artigos publicados entre 2019 e 2024. A análise temática trata de desafios, como preconceitos de gênero, ausência de apoio e oportunidades restritas de ascensão. No entanto, os estudos indicam que as mulheres líderes adotam frequentemente estilos colaborativos, transformacionais e democráticos, promovendo a inovação, a participação e a gestão eficaz de crises. Conclui-se que pesquisas futuras podem aprofundar a compreensão desses estilos de liderança, explorar estratégias para reduzir os desafios e potencializar a eficácia da liderança feminina.

Palavras-chave: liderança feminina; setor público; desafios; estilos de liderança; impactos.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9358-6175>. e-mail: tina.psico@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>. e-mail: solange.silva@ufsc.br

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>. e-mail: cristiano.cunha@ufsc.br



1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma habilidade multifacetada, moldada por diversos fatores contextuais e relacionais, como a interação entre líderes e seguidores e a capacidade de adaptação aos desafios complexos (Antonakis & Day, 2017; Heifetz, 1994).

A liderança feminina no setor público tem ganhado destaque por seu potencial de impulsionar a diversidade, a inovação e a eficácia organizacional, mas ainda há uma lacuna significativa sobre a compreensão dos desafios, dos estilos de liderança e dos fatores que impactam a eficácia das mulheres líderes.

Pereira & Cunha (2021) apontam ainda a escassez de estudos sobre liderança no serviço público, destacando suas diferenças em relação à liderança no setor privado. Van Wart (2003, p. 221) afirma que a liderança no serviço público está se tornando um campo independente, mas ainda necessita de maior aprofundamento, definindo-a como “um processo de obter os resultados exigidos por processos autorizados de forma legal, eficaz e eficiente”.

Este estudo analisa a representatividade feminina em cargos de liderança no setor público, como um meio de desenvolver ambientes inclusivos e colaborativos. A questão de pesquisa é: Qual é o estado da arte sobre a liderança feminina no setor público? O objetivo é realizar uma revisão integrativa da literatura para identificar desafios, estilos de liderança e impactos da liderança feminina no setor público e busca-se sintetizar o conhecimento atual, identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres, analisar os estilos de liderança adotados e explorar seu impacto organizacional. Além disso, este estudo apresenta resultados que contribuem com insights e sugestões práticas para implementação de políticas públicas que possam ampliar a representatividade das líderes femininas através de ações concretas para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A liderança feminina tem sido amplamente estudada por Eagly e colaboradores (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), mostrando que a diversidade de gênero, incluindo mulheres em posições de liderança, está associada a melhorias no desempenho organizacional e inovação e, como consequência resulta na inclusão de diferentes perspectivas que reforçam a eficácia dos estilos de liderança colaborativo e transformacional adotados pelas mulheres. Northouse (2019)



destaca que a liderança feminina é mais eficaz em sociedades contemporâneas. Neste sentido, considerando os contextos organizacionais, a eficácia da liderança feminina pode ser atribuída à forma delas se adaptarem às situações diversas, de maneira rápida e resolutiva, bem como a utilização do estilo colaborativo que favorece a inclusão e o envolvimento da equipe, possibilitando a administração mais eficaz das interações interpessoais e promovem a comunicação e empatia.

Estudos como os de Eagly & Carli (2018), Page (2017) e Phillips (2014) indicam que a presença de mulheres em cargos de liderança no setor público fomenta a diversidade de perspectivas, impulsiona a inovação e contribui para a eficácia na resolução de problemas.

Iata (2020) enfatiza que a trajetória das mulheres em cargos de liderança é influenciada por fatores individuais (sentimentos, resiliência) e sociais (papéis sociais, protagonismo), que devem ser considerados para entender os desafios e oportunidades que elas enfrentam.

Oakley (2000) reforça que a inclusão de mulheres em altos cargos é importante para desafiar padrões convencionais e promover novas abordagens na administração pública. Marcon et al. (2022) apontam que, apesar da igualdade de ingresso e salários no setor público, os cargos de alto escalão são majoritariamente ocupados por homens.

Milstersteiner et al. (2020) destacam a necessidade de enfrentar desafios para promover a igualdade de oportunidades para mulheres em cargos de liderança. Relatórios da ONU Mulheres (2020) e da OECD discutem políticas para promover a igualdade de gênero e a participação política das mulheres, assim como, a presença de mulheres em cargos de liderança no setor público é fundamental para garantir que políticas sejam mais inclusivas e representativas da diversidade populacional. ONU Mulheres (2020) e Khadri & Subramaniam (2015) destacam que a igualdade de gênero exige a participação ativa das mulheres nas decisões, especialmente no governo.

As mulheres em cargos de liderança ainda enfrentam estereótipos de gênero que prejudicam sua autoestima e percepção pública (Eagly & Carli, 2018). É necessário combater esses estereótipos por meio da educação, conscientização e implementação de práticas organizacionais inclusivas para criar um ambiente onde as lideranças femininas possam prosperar e receber reconhecimento por seus trabalhos valiosos.

A liderança feminina no setor público requer mais estudos para abordar a igualdade de gênero e os desafios enfrentados. Reconhecer e valorizar a participação feminina em cargos de



liderança, além de combater estereótipos, são essenciais para alcançar a igualdade de gênero nas esferas decisórias.

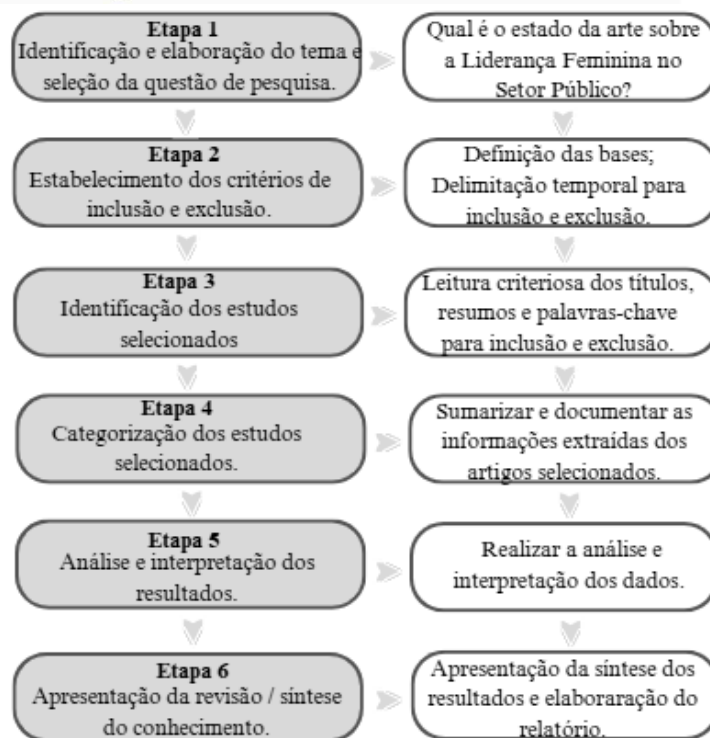
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho utiliza a revisão integrativa da literatura, um método que reúne e examina o estado da arte de um campo de pesquisa, integrando diferentes tipos de estudos (quantitativos e qualitativos) e fornecendo uma visão abrangente do tema (Torraco, 2005; Whittemore & Knafl, 2005; Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

Serão seguidas as 6 etapas da revisão integrativa descritas por Botelho, Cunha & Macedo (2011): identificação do tema e formulação da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; seleção dos estudos; categorização dos estudos; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento.

Etapa 1 - Identificação e elaboração do tema e seleção da questão de pesquisa: a pesquisa começou com a identificação e contextualização do tema, levando à formulação da pergunta de pesquisa: Qual é o estado da arte sobre a Liderança Feminina no Setor Público? A definição dos métodos seguiu um protocolo de pesquisa de revisão (Figura 1), conforme recomendado por Pereira & Cunha (2020), incluindo a definição de objetivos específicos, estratégia de pesquisa e apresentação dos resultados (Moher et al., 2015; Tranfield et al., 2003).

Figura 1: Etapas da revisão integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Etapa 2 - Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão: Foram definidos critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos estudos, incluindo a busca em bases de dados relevantes (Scopus e Web of Science) com delimitação temporal específica (2019-2024) e foco em artigos em inglês e português.

Termos relacionados ao tema foram identificados para garantir a inclusão de variações e sinônimos nas buscas. Ferramentas e softwares foram selecionados para a coleta e organização dos dados, facilitando a análise posterior. Foram definidos claramente os critérios de inclusão e exclusão, baseados na relevância, qualidade e pertinência dos artigos em relação ao tema.

A pesquisa nas bases de dados Scopus e Web of Science seguiu a string de busca: *("female leadership" OR "women in leadership positions" OR "women leaders") AND ("public service" OR "public administration" OR "public sector" OR "government")* com delimitação temporal (2019 até 05.05.2024), filtrando por título, resumo e palavras-chave, em inglês e português.

Etapa 3 - Identificação dos estudos selecionados: As publicações foram exportadas para o Zotero, onde as duplicatas foram removidas. Em seguida, os títulos, resumos e palavras-chave foram criteriosamente revisados para inclusão e exclusão, organizando os estudos para análise



posterior. Os estudos avaliados e selecionados nesta etapa estão representados na Tabela 1.

Tabela 1: artigos selecionados por base de dados

Base de dados	Número de artigos
<i>Scopus</i>	92
<i>Web of Science</i>	(+) 62
<i>Duplicados</i>	(-) 50
<i>Rejeitados</i>	(-) 84
Total de artigos selecionados	= 2016

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Etapa 4 - Categorização dos Estudos Selecionados: As publicações foram agrupadas em uma matriz de síntese (Garrard, 2011), seguida pela realização da análise temática das publicações (Braun & Clarke, 2006). Durante o processo de leitura e análise dos artigos, a análise temática permitiu que os temas fossem identificados e codificados.

Etapa 5 - Análise e interpretação dos resultados: Os dados dos estudos selecionados foram analisados e interpretados criticamente em relação à questão da pesquisa, utilizando a análise temática de Braun e Clarke (2006). Essa análise identificou, analisou e relatou padrões nos dados, organizando-os para responder à questão de pesquisa sobre o estado atual da liderança feminina no setor público, conforme as seis fases descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Processo de análise temática das publicações

Fases	Descrição do proceso
1. Familiarizar-se com os dados	Refere-se a leitura e releitura dos dados dispostos na matriz de síntese, anotando as primeiras ideias.
2. Gerar códigos iniciais	Identificar características interessantes dos dados de maneira sistemática em todo o conjunto de dados e codificar os dados relevantes para cada código.



3. Buscar temas	Agrupar os códigos em temas potenciais e reunir todos os dados relevantes para cada tema respectivamente.
4. Revisar temas	Verificar se os temas aderem aos códigos extraídos e ao conjunto de dados completo, gerando um "mapa temático" dos temas.
5. Definir e nomear temas	Novo refinamento dos temas específicos, através de uma análise detalhada dos dados para cada tema.
6. Produzir o relatório	A fase final envolve a produção do relatório final, baseado na análise, na questão de pesquisa e no referencial teórico.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Braun e Clarke (2006).

Conforme (Braun & Clarke, 2006) cada tema captura algo significativo sobre os dados relacionados à questão de pesquisa e representa um nível padronizado de resposta ou significado nos dados.

Etapa 6 - apresentação da revisão/síntese do conhecimento: Nesta etapa, os resultados da revisão integrativa foram apresentados, sintetizando o conhecimento adquirido a partir dos estudos analisados. A apresentação destacou os principais temas e padrões identificados na análise temática, oferecendo uma visão abrangente e coerente sobre o estado atual do conhecimento na área investigada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após análise dos temas implícitos no conjunto de artigos selecionados, foram identificadas quatro categorias de estudos para discussão dispostos no Quadro 2.

Quadro 2: Análise Temática dos Estudos sobre Liderança Feminina no Setor Público

Tema Principal	Subtemas	Descrição	Autores
----------------	----------	-----------	---------



Desafios e Barreiras para Mulheres em Posições de Liderança	Barreiras Institucionais e Culturais	As barreiras institucionais e culturais incluem falta de promoção, estereótipos de gênero e necessidade de maior esforço por parte das mulheres para serem reconhecidas como líderes	(Jali, N; Suknunan, S; Bhana, A, 2021; Raišienė, A.G; Gečienė, J; Korsakienė, R, 2020; Othman, N; Rahman, R.S.A.R.A; Abdullah, N; Ramly, R, 2023; McLaren, H; Patmisari, E; Hamiduzzaman, M; Star, C; Widianingsih, I, 2023; Ahiente, J; Ndaguba, E, 2022).
	Políticas e Práticas Inclusivas	Estudos sobre políticas e práticas inclusivas que facilitam a ascensão das mulheres a posições de liderança no setor público	(Wu, A, 2024; Gorondutse, A.H; Al Shdaifat, F.H; Hilman, H; Alajmi, R; Ahmed, F, 2021)
Estilos de Liderança e Eficácia das Mulheres Líderes	Estilos de Liderança adotados por mulheres	Explora estilos de liderança transformacional, democrática e empática adotados por mulheres e sua eficácia em diferentes contextos organizacionais	(García-Beaudoux, V; Berrocal, S; D'adamo, O; Bruni, L, 2023; Choi, S; Ko, Y, 2024; Spudeit, D; Pinto, M.D.S, 2022; Profiroiu, C.M.; Profiroiu, A.G.; Nastacă, C.C, 2021).
	Eficácia na Gestão de Crises	Análise da eficácia dos estilos de liderança feminina na gestão e no desempenho organizacional, com destaque para a gestão de crises como a pandemia de COVID-19	(Ozdenerol, E; Bingham-Byrne, R.M; Seboly, J, 2023; Park, S, 2021; Kariri, H.D. H; Radwan, O.A; Somaili, H.E; Mansour, M.E.S.I; Mathkoo, S.A; Gohal, Khalood M.M, 2022; Piatak, J; McDonald, J; Mohr, Z, 2022)
Participação e Representação Política	Participação das Mulheres em Estruturas de Decisão Política	Examina a importância da participação feminina em estruturas de decisão política e seu impacto na governança e desenvolvimento comunitário	(Gaikwad, H.V; Pandey, S, 2022; Bekele, W.B; Nigatu, Y.B, 2023; Makalanga, L.B.; Kilonzo, R.G.; Nguyahambi, A.M, 2022)



Impacto da Liderança Feminina no Setor Público	Impacto na Política e Gestão Ambiental	Estudo sobre como a presença de mulheres em cargos de liderança impacta políticas ambientais e a sustentabilidade	(Wu, A, 2024)
	Desempenho e Inovação	Análise do impacto da diversidade de gênero na liderança sobre a inovação e eficácia organizacional, destacando a colaboração e a resolução de problemas	(Heinzel, M; Kern, A; Metinsoy, S; Reinsberg, B, 2024; Choi, S; Ko, Y, 2024)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos artigos revela que mulheres líderes no setor público enfrentam diversos desafios, como preconceitos de gênero, barreiras institucionais e falta de apoio governamental. No entanto, a liderança feminina também se destaca por promover a eficiência, a inovação e a sustentabilidade organizacional.

A seguir, estão descritos os temas e subtemas que foram identificados por meio da análise temática dos textos estudados.

4.1 DESAFIOS E BARREIRAS PARA MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

Diversos estudos destacam as barreiras institucionais e culturais como obstáculos significativos à ascensão das mulheres em posições de liderança. A ausência de promoção e a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional são formas comuns dessas barreiras (Jali, Suknunan & Bhana, 2021). Além disso, estereótipos de gênero negativos influenciam a percepção e o tratamento das mulheres no ambiente de trabalho, dificultando sua ascensão (Raišienė, Gečienė & Korsakienė, 2020). Esses estereótipos persistentes demonstram que as mulheres continuam a enfrentar discriminação e são minoria em posições de liderança tanto no domínio público quanto no privado (Evans et al., 2014).

Em resposta a essas barreiras, as mulheres precisam frequentemente se esforçar mais do que os homens para serem reconhecidas como líderes, afastando-se de atitudes que desfavorecem seu potencial (Eagly & Carli, 2003). Ahiente & Ndaguba (2022) acrescentam que as vivências das mulheres líderes são marcadas por obstáculos enraizados na sociedade, como a



percepção de inferioridade, reforçando a necessidade de transformações culturais para promover a liderança feminina, alinhando-se à análise de Chirwa & Lukamba (2016) sobre o perpetuar de comportamentos misóginos.

Para superar essas barreiras, os estudos apontam a importância de políticas e práticas inclusivas. Wu (2024) explora a implementação de programas de mentoria, redes de apoio profissional e treinamento específico como estratégias que facilitam a ascensão das mulheres em posições de liderança no setor público. Gorondutse et al. (2021) destacam que tais práticas são essenciais para criar um ambiente favorável, promovendo a igualdade de oportunidades e reduzindo as disparidades de gênero. Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios substanciais no setor público. A combinação de barreiras institucionais e culturais com a ausência de políticas inclusivas continua a ser um obstáculo, mas mudanças estruturais e políticas de apoio são cruciais para garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais para liderar e influenciar.

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA E EFICÁCIA DAS MULHERES LÍDERES EM CONTEXTOS DE CRISE

A análise dos artigos revela que os estilos de liderança adotados por mulheres no setor público são caracterizados pela colaboração, participação e empatia, com destaque para sua eficácia em situações de crise, como durante a pandemia da COVID-19. Ozdenerol et al. (2023) e Park (2021) descreve que as líderes de países como Nova Zelândia e Alemanha tiveram destaque por utilizar políticas baseadas em empatia e uma comunicação transparente durante a pandemia de COVID-19, resultando em respostas mais assertivas em relação a crise sanitária. O estilo transformacional praticado por mulheres torna-se eficaz na medida em que promove a inovação e a resiliência organizacional em tempos de crise. Além disso, deixa claro sobre a importância de ter políticas públicas para inclusão de mulheres em cargos de liderança. Esses estilos estão frequentemente associados à liderança transformacional, que inspira e motiva os seguidores, promovendo uma maior resiliência organizacional (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Mulheres líderes tendem a adotar práticas transformacionais com mais frequência, utilizando empatia e comunicação eficaz para engajar suas equipes, o que se mostrou especialmente valioso em momentos críticos, conforme Profiroiu et. al. (2021).

Durante crises, como a COVID-19, lideranças femininas, marcadas por empatia e



cooperação, demonstraram uma capacidade notável de manter o moral da equipe e a confiança pública, aspectos essenciais para a adesão às políticas e o sucesso na gestão de crises (Ozdenerol, Bingham-Byrne & Seboly, 2023; Park, 2021; Piatak et al., 2022). Além disso, características psicológicas positivas, como resiliência, otimismo e autoeficácia, são fundamentais para a eficácia das lideranças femininas durante crises, contribuindo para uma maior capacidade de adaptação e continuidade das operações organizacionais (Kariri et al., 2022). De modo geral, os estilos de liderança femininos no setor público não apenas melhoram a satisfação dos funcionários, mas também promovem um ambiente de trabalho inclusivo, essencial para a eficácia organizacional em tempos de crise.

4.3 PARTICIPAÇÃO E REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

A participação e representação das mulheres em estruturas políticas no setor público são fundamentais para a promoção da igualdade de gênero e a eficácia governamental. Estudos revelam que a ocupação de cargos eletivos, a participação em conselhos comunitários e em movimentos feministas são essenciais para promover a igualdade de gênero e a eficácia governamental (Bekele & Nigatu, 2023; ONU Mulheres, 2020).

Makalanga, Kilonzo e Nguyahambi (2022) mostram que a participação feminina em decisões locais pode transformar a governança e promover o desenvolvimento comunitário, enfatizando a importância da representatividade na implementação de políticas públicas.

4.4 IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO

A presença de mulheres em cargos de liderança no setor público impacta significativamente áreas como a implementação de políticas públicas, práticas de governança mais transparentes e a melhoria do desempenho organizacional. Wu (2024) destaca a importância da diversidade de gênero na liderança política, especialmente em políticas ambientais, enquanto outros estudos confirmam que equipes lideradas por mulheres são mais colaborativas e inovadoras, promovendo uma cultura de inovação essencial para a eficácia organizacional (Choi & Ko, 2024; Page, 2017; Phillips, 2014).



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos desta revisão integrativa destacam os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como estereótipos de gênero, barreiras institucionais e discriminação, mas também evidencia os impactos positivos da liderança feminina na governança pública.

Os estilos de liderança adotados por mulheres, frequentemente colaborativos, empáticos e participativos, promovem inovação, satisfação dos funcionários e melhor desempenho organizacional, sendo particularmente eficazes na gestão de crises.

A participação e representação das mulheres no setor público são essenciais para a promoção da igualdade de gênero e uma governança eficaz. Embora enfrentem obstáculos significativos, as mulheres em cargos de liderança têm um efeito positivo na criação de políticas públicas mais justas e inclusivas. Este estudo destaca a importância de ampliar as pesquisas e desenvolver métodos eficazes para superar esses desafios e fortalecer a representação feminina.

A liderança feminina impacta positivamente o setor público, promovendo políticas inclusivas, superando crises e melhorando o desempenho organizacional por meio da diversidade de perspectivas. Este estudo oferece uma análise das condições que facilitam ou impedem o sucesso das mulheres líderes, propondo recomendações práticas que promovam a igualdade de gênero.

Por fim, a liderança feminina no setor público apresenta desafios e oportunidades para aprimorar a governança e o desempenho organizacional. Para garantir que as mulheres possam exercer plenamente suas funções de liderança, é essencial promover políticas e práticas inclusivas em todos os níveis. Este estudo, ao identificar lacunas e propor soluções como política de mentoria e programas para formação e desenvolvimento de liderança, apresenta implicações práticas que contribuem para o desenvolvimento de uma governança mais inclusiva e eficaz. Para além disso, a implementação de programas para aprimorar as competências da liderança transformacional e colaborativa permitirão que as mulheres líderes no setor público possam sentir-se incluídas e valorizadas. No futuro, poderão ser avaliadas a efetividade dessas políticas em seus diversos contextos culturais e organizacionais, analisando no sentido de verificar não apenas o aumento da participação das mulheres em cargos de liderança, como também, a garantia de que terão condições necessárias para exercer suas funções de maneira transformadora e eficaz.



AGRADECIMIENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, N., & Othman, N. (2023). Applying the Fuzzy Delphi Method to the Content Validity of the Female Leadership Personality Instrument. *Thailand Statistician*, 21(2), 337–350. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/thaistat/article/view/249005>
- Ahianté, J., & Ndaguba, E. (2022). Misogynistic Influences of Female Managers in Local Governments: A Social Construction or Lived Experience. *Social Sciences*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/socsci11110533>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2017). *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bekele, W. B., & Nigatu, Y. B. (2023). Gender and local governance: Women's participation in electoral politics, leadership positions, and decision-making process at local governments of Bench-Maji and Kaffa zones of southwest Ethiopia. *Ethiopian Renaissance Journal of Social Sciences and the Humanities*, 10(1), 100-120. <https://erjssh.uog.edu.et/index.php/ERJSSH/article/view/449>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O Método da Revisão Integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chirwa, K. S., & Lukamba, M. T. (2016). Overcoming Gender Bias in the Workplace: Bridging the Gender Gap at the Local Sphere of Government. In *Proceedings of the 5th Annual Conference of the South African Association of Public Administration and Management (SAAPAM)*, 31-40.
- Choi, S., & Ko, Y. (2024). Does she belong here? Women in leadership positions and organizational performance in gendered institutions. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13806>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 147-162.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Evans, M., Edwards, M., Burmester, B., & May, D. (2014). Not yet 50/50 – Barriers to the Progress of Senior Women in the Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 501-510. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12100>
- Fox, R. L., & Schuhmann, R. A. (1999). Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers. *Public Administration Review*, 59(3), 231-242.



- <https://doi.org/10.2307/3109951>
- Gaikwad, H. V., & Pandey, S. (2022). Determination in Leadership: A Study on Women's Leadership in Indian Government Services and Armed Forces. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 30(1), 97-119.
- García-Beaudoux, V., et al. (2023). Female Political Leadership Styles as Shown on Instagram during COVID-19. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 31(75), 125-134.
- Garrard, J. (2011). *Health sciences literature review made easy: The matrix method* (3rd ed.). Sudbury: Jones & Bartlett Learning.
- Gorondutse, A. H., et al. (2021). Does government support matter in the relationship between future orientations on women's effective leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 36(8), 968-986.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heinzel, M., et al. (2024). International Monetary Fund programmes and the glass cliff effect. *European Journal of Political Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12660>
- Khadri, N. A. M., & Subramaniam, G. (2015). A intenção das mulheres de ingressar na alta administração na Malásia: um olhar mais atento sobre o fenômeno do "teto de vidro". In *Proceedings of the 4th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2015)* (pp. 255-267).
- Iata, C. M. (2020). *Liderança Feminina: A experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Jali, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2021). Challenges impeding women into leadership roles in a student-led organization at a South African higher education institution. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 508-518. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.41](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.41)
- Kariri, H. D. H., et al. (2022). The Relationship of Psychological Capital to Psychological Empowerment Among Female Workers at Leadership Positions *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 243-258.
- Makalanga, L. B., Kilonzo, R. G., & Nguyahambi, A. M. (2022). Women Political Leaders' Participation in Local Decision-making Structures in Tanzania. *African Journal of Applied Research*, 8(2). <https://www.ajol.info/index.php/ajapres/article/view/237812>
- Marcon, D. T. A., et al. (2022). Liderança Feminina no Setor Público: Percepções, desafios e o caminho a ser percorrido pelas mulheres em posições de liderança. In *Proceedings of SemeAd*.
- McLaren, H., et al. (2023). Indonesian Women's Civil Service Leadership: Analysis of Career Progression Opportunity and Constraint. *Administration & Society*, 55(6), 1218-1249.
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, 17(4), 758-764.
- Miltersteiner, R. K., et al. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAP.br*, 18(2). <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oakley, J. G. (2000). *Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the*



- Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- ONU Mulheres. (n.d.). Publications. UN Women Digital Library. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2001). Gender and Public Governance. OECD. <https://www.oecd.org/gov/gender-public-governance>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century. OECD Library. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-leadership-for-the-21stcentury/summary/portuguese_9789264195035-sum-pt
- Ozdenerol, E., Bingham-Byrne, R. M., & Seboly, J. (2023). Female Leadership during COVID-19: The Effectiveness of Diverse Approaches towards Mitigation Management during a Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph20217023>
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Park, S. (2021). Gender and performance in public organizations: A research synthesis and research agenda. *Public Management Review*, 23(6). <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730940>
- Pereira, R., & Cunha, C. J. C. A. (2020). Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki*, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.873>
- Pereira, R., & Cunha, C. J. C. A. (2021). Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. *XLV EnANPAD On-line*. https://www.researchgate.net/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa
- Phillips, K. W. (2014). How Diversity Works. *Scientific American*, 311(4), 42-47.
- Piatak, J., McDonald, J., & Mohr, Z. (2022). The role of gender in government and nonprofit workplaces: An experimental analysis of rule compliance and supervisor trust. *Public Administration Review*, 82(3), 556-569.
- Profiroiu, C. M., Profiroidu, A. G., & Nastac, C. C. (2021). Gender Differences in Implementing Organizational Change in Romania's Central Public Administration. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 9-40. <https://doi.org/10.17573/cepar.2021.1.01>
- Raišienė, A. G., Gečienė, J., & Korsakienė, R. (2020). Challenges of women leaders in female and male dominated occupations. *International Journal of Business and Society*, 21(3), 1277-1295. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3349.202>
- Rosener, J. B. (1990). *Ways Women Lead*. Harvard Business Review, 68(6), 119-125.
- Spears, L. C. (2004). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Spudeit, D., & Pinto, M. D. S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27, 115- 148.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63, 214-228.



ciKi Congreso de Innovación y
gestión del conocimiento
11 y 12 de noviembre 2024

UTPL



- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Wu, A. (2024). *Do female political leaders make the environment greener? Evidence from the United States*. New York: Emerald Publishing.