



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

LIDERANÇA, GÊNERO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Percepções e Desafios de Diretoras em uma Instituição de Ensino Superior

Samuel Gomes de Queiroz
Universidade Federal do Tocantins
samueldequeiroz@uft.edu.br

Flavio Augustus da Mota Pacheco
Universidade Federal do Tocantins
flavio.pacheco@uft.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as percepções e os desafios enfrentados por três mulheres que atuaram como diretoras de *Campus* em uma instituição federal de ensino superior, abordando como as questões de gênero, o ambiente organizacional e as expectativas sociais impactaram no exercício da liderança. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, para levantamento dos dados necessários à análise, complementada por uma revisão bibliográfica sistemática. Os principais resultados revelaram que, embora as motivações para a liderança sejam diversas, as entrevistadas tendem a adotar estilos colaborativos e democráticos, percebendo a sensibilidade e a visão abrangente como contribuições femininas importantes. Contudo, enfrentam persistentemente vieses de gênero, incluindo a desvalorização de seus estilos de liderança, a “dupla jornada” profissional e pessoal, e a discriminação velada. O estudo destaca a importância das redes de apoio e da autogestão emocional como estratégias para lidar com esses desafios, ressaltando a ausência de políticas institucionais formais de apoio à ascensão feminina, apesar do reconhecimento individual. Conclui-se que a presença feminina em cargos de gestão é crucial para a transformação cultural e a promoção da equidade de gênero na administração pública.

Palavras-chave: Liderança Feminina; Administração Pública; Desafios de Gênero.



1 INTRODUÇÃO

A liderança na Administração Pública é um tema relevante para a eficiência e a efetividade dos serviços públicos e a promoção do interesse coletivo. Diferente do setor privado, onde o foco está no lucro e na competitividade, a gestão pública exige líderes que combinem competências políticas, gerenciais e técnicas, pautadas pelo compromisso com a coisa pública e o bem-estar da sociedade.

Nessa perspectiva, a liderança é o processo de influenciar pessoas para alcançar um objetivo comum, guiando a organização de forma coesa e harmônica. Trata-se de conduzir um grupo em direção a um propósito compartilhado (Moantoan e da Silva, 2023). Assim, a liderança feminina emerge nos debates acadêmicos e políticos, especialmente em realidades onde estruturas históricas e culturais ainda perpetuam desigualdades de gênero.

A presença de mulheres em posições de poder vai além da busca por igualdade, é uma questão de fortalecer a democracia e garantir direitos civis, pois a lei deve tratar todos com equidade (Miltersteiner, 2018). Na administração pública, esse cenário é particularmente desafiador, por exemplo, a ocupação de cargos e funções gerenciais na Administração Pública, defesa e segurança social por mulheres é de 35,2%, enquanto que os homens ocupam 64,8% das vagas (Brasil, 2024).

Esses números refletem as barreiras impostas por estereótipos de fragilidade associados às mulheres que buscam ocupar posições de liderança nas organizações (Miltersteiner *et al.*, 2020). Além disso, pesquisas apontam que a existência de Conselhos Administrativos majoritariamente masculinos diminui significativamente as chances de mulheres serem escolhidas para altos postos da organização, como Diretoras Executivas, por exemplo (Madalozzo, 2011).

No Brasil, o concurso público é a principal forma de ocupação de cargos públicos efetivos, sendo uma forma democrática e isonômica de ingresso no serviço público. Porém, as funções de liderança dentro da estrutura da Administração Pública possuem processos de ocupação menos impessoais e nem sempre com critérios de seleção objetivos.

Observa-se, por exemplo, que a ocupação das funções comissionadas no poder executivo federal é desigual. De acordo com a base de dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, 59,9% das funções comissionadas do poder executivo federal são ocupadas por homens e 40,1% por mulheres (Brasil, 2023).

A relevância deste estudo reside na necessidade de ampliar a discussão sobre gênero e



liderança no setor público, especialmente em regiões do interior do Brasil. Ao dar voz a essas profissionais, busca-se não apenas evidenciar as desigualdades persistentes, mas também destacar como a liderança feminina pode promover transformações positivas na gestão universitária, alinhando-se a modelos mais inclusivos e participativos (Canabarro e Salvagni, 2015).

Estudos como os de Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) destacam que, mesmo quando alcançam posições de gestão, as mulheres precisam lidar com estereótipos que associam liderança a traços masculinos, como autoritarismo e competitividade, enquanto características como colaboração e empatia, frequentemente vinculadas ao estilo feminino, são subvalorizadas. Além disso, a conciliação entre demandas profissionais e responsabilidades domésticas impõe uma sobrecarga que raramente é enfrentada por seus pares homens (Moller e Gomes, 2010).

Este estudo busca responder ao seguinte questionamento: Quais as percepções e os desafios enfrentados por três mulheres que atuaram como diretoras de *Campus* em uma instituição federal de ensino superior durante a trajetória profissional ocupando essa função?

Para isto, este artigo tem como objetivo analisar as percepções e os desafios enfrentados por essas três mulheres, abordando como as questões de gênero, o ambiente organizacional e as expectativas sociais impactaram no exercício da liderança. Para isso, adota-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, para levantamento dos dados necessários à análise.

Os resultados podem subsidiar políticas institucionais que fortaleçam a equidade de gênero e a eficácia administrativa, contribuindo para uma Administração Pública mais representativa, plural e que promova o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres em cargos e funções de liderança nas estruturas de gestão.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira consiste nesta introdução, na qual se expõe o tema, a questão de pesquisa e os objetivos. A segunda seção contempla o referencial teórico. A terceira parte descreve a metodologia, apresentando os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção dedica-se à discussão dos resultados. Por fim, a quinta parte traz as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Liderança

A liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar e orientar indivíduos ou grupos para a realização de objetivos comuns (Tushabe *et al.*, 2025). Trata-se de uma prática que exige a capacidade de mobilizar pessoas, gerar influência, promover o desenvolvimento institucional e atender ao interesse coletivo (Cavalcante e Lotta, 2015).

Heilborn e Lacombe (2015) complementam que a influência do líder está ligada ao poder, envolvendo a capacidade de influenciar comportamentos e ações coletivas. Isto implica que nem todo gestor é, de fato, um líder efetivo, e nem todo líder ocupa uma posição formal de gestão. O papel do líder se torna especialmente relevante em contextos de mudança e instabilidade.

No campo teórico, Bass e Stogdill (1990) destaca dois modelos fundamentais: a liderança transacional, baseada na troca e no cumprimento de metas, e a liderança transformacional, que busca inspirar e promover mudanças organizacionais e pessoais.

Quanto aos estilos de liderança, Teixeira (2010) apresenta quatro principais modelos: autocrático, democrático, participativo e laissez-faire. O estilo democrático, mais comum entre mulheres líderes, caracteriza-se pela valorização da participação dos subordinados na tomada de decisão. Esse modelo de liderança gera, usualmente, maiores índices de satisfação e produtividade. Northouse (2018) complementa que a liderança situacional é aquela que se ajusta às características do grupo e às exigências do contexto.

2.2 Liderança no Setor Público

A liderança no setor público brasileiro é fortemente influenciada pelos desafios históricos de construção institucional, heranças patrimonialistas e pelas demandas contemporâneas de transparência, eficiência e participação social (Bresser-Pereira, 1998). Nesse contexto, o papel do líder não se limita à gestão de recursos, mas envolve a articulação de interesses, a mediação de conflitos e o compromisso com a geração de valor público.

Para Abrucio (2005) os desafios da liderança pública também passam pela necessidade de promover inovação, adaptabilidade e construção de consensos em ambientes altamente regulados e, muitas vezes, resistentes à mudança.

Cavalcante e Lotta (2015) argumentam que a liderança pública requer a mobilização de atores para fortalecer instituições e promover o interesse coletivo, demandando legitimidade técnica, sensibilidade social e habilidade política, sendo a liderança uma competência essencial no setor público. O autor afirma que a burocracia de médio escalão



assume papel central nesse processo, pois é ela quem traduz as decisões estratégicas em ações concretas, sendo fundamental para o sucesso das políticas públicas.

Esse fato representa um desafio, pois diferente do setor privado, onde o foco está no lucro e na competitividade, a administração pública exige líderes que combinem competências técnicas, ética, transparência, sensibilidade às desigualdades sociais e compromisso com o interesse público.

2.3 Liderança Feminina

2.3.1 Desafios Estruturais e Estereótipos na Liderança Feminina

Quando se introduz a perspectiva de gênero neste debate, surgem desafios específicos para as mulheres que ocupam cargos de liderança, pois nesses contextos emergem estereótipos culturais e estruturas sociais que afetam o exercício da liderança.

Miltersteiner (2018) ressalta que a participação feminina ganhou força a partir da Segunda Guerra Mundial, quando as mulheres ocuparam postos de trabalho anteriormente destinados aos homens. A autora observa que, mesmo com os avanços históricos, as desigualdades persistem, e a divisão sexual do trabalho continua sendo um dos principais entraves para a equidade nas organizações.

A teoria da congruência ajuda a explicar parte desse fenômeno, ao postular que há uma incompatibilidade percebida entre os atributos tradicionalmente associados à liderança, tais como assertividade e competitividade, e os estereótipos sociais atribuídos às mulheres (Tushabe *et al.*, 2025). Por exemplo, “o serviço doméstico remunerado segue como ocupação eminentemente feminina (92,3%), enquanto a construção civil permanece como reduto masculino (96%)” (Miltersteiner, 2018, p. 21). Esse dado evidencia que o estigma da mulher como cuidadora e do homem como provedor ainda estrutura as relações sociais e profissionais.

Eagly e Carli (2007) descrevem o conceito do “labirinto de barreiras”, que se refere às barreiras menos visíveis, porém persistentes, enfrentadas por mulheres ao tentarem ascender a posições de poder. No contexto brasileiro, embora se observe progressos na inserção feminina em posições de liderança, a cultura organizacional ainda as submete à necessidade permanente de comprovação de competência para ocupar tais cargos, reflexo da ainda predominante cultura masculina nesses ambientes. (Thimóteo, Zampier e Stafano, 2015) Nesse sentido, destaca-se que a construção da autoridade feminina nas organizações públicas

ainda está impregnada de estereótipos que associam liderança ao masculino.

Esse panorama é ampliado pelas reflexões de Melo e Thomé (2018), que argumentam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, incluindo a Administração Pública é resultado direto da divisão sexual do trabalho. Segundo as autoras, “a vantagem educacional não conseguiu romper totalmente os grilhões do passado patriarcal” (Melo e Thomé, 2018, p. 110), demonstrando que, mesmo com os avanços acadêmicos e profissionais, as mulheres continuam sub-representadas nos espaços de poder.

Além das barreiras estruturais, há os desafios relacionados ao estilo de liderança esperado. A liderança feminina costuma ser associada a estilos mais colaborativos, democráticos e sensíveis, priorizando a comunicação aberta e a inclusão (Tushabe *et al.*, 2025), em oposição ao estilo mais diretivo e competitivo frequentemente atribuído aos homens. Essa diferenciação, embora carregada de estereótipos, têm impactos práticos: “mulheres que adotam posturas mais assertivas são frequentemente vistas como autoritárias ou descontroladas” (Miltersteiner, 2018, p. 36), o que reflete um duplo padrão de julgamento.

O ingresso de mulheres na administração pública cresceu expressivamente, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. No entanto, apesar dos avanços promovidos no setor público brasileiro desde a redemocratização, observa-se que a composição da burocracia, especialmente nos cargos de alta liderança, ainda não reflete de forma proporcional a diversidade de gênero e raça existente na sociedade brasileira (Guedes *et al.*, 2025).

Observa-se que barreiras explícitas e sutis ainda limitam essa ascensão, reforçando a necessidade de discutir não apenas a presença, mas também o poder das mulheres no serviço público. A desigualdade de gênero é ainda mais manifesta em carreiras predominantemente masculinas, nas áreas de Tecnologia, Engenharias e Matemática.

Para Oliveira-Silva e Parreira (2022) a pouca presença de mulheres em carreiras científicas e tecnológicas evidencia um desequilíbrio social relacionado a estereótipos de gênero. Alves *et al.* (2024) apontam que mulheres líderes adotam frequentemente estilos colaborativos e democráticos, promovendo inovação e gestão eficaz de crises, mas enfrentam desafios como preconceitos de gênero e oportunidades restritas de ascensão.

2.3.2 A Dupla Jornada e a Sobrecarga Invisível

Um desafio concreto enfrentado pelas mulheres em funções de liderança é a chamada



“dupla jornada”. Trata-se da necessidade de conciliar demandas profissionais com as responsabilidades domésticas e de cuidados familiares, tornando-se um fardo desproporcional que, em contextos de papéis de gênero tradicionais, frequentemente resulta em estresse elevado, fadiga e esgotamento (Tushabe *et al.*, 2025).

Melo e Thomé (2018) destacam que a dupla jornada feminina é frequentemente invisibilizada nas análises econômicas e afirmam que “o diferencial de rendimentos entre os sexos acompanha a história do mundo do trabalho há 200 anos, em todo o planeta” (Melo; Thomé, 2018, p. 104), evidência de que a desigualdade de gênero é estrutural.

Essa tensão é agravada pela maternidade, como evidenciado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), cuja pesquisa mostra que mulheres em cargos de liderança possuem menos filhos que seus pares homens, refletindo a dificuldade de conciliar ascensão profissional e expectativas sociais quanto à maternidade. Além disso, o sentimento de culpa por dividirem seu tempo entre a carreira e a família é um relato comum entre mulheres líderes, conforme destacam Souza *et al.* (2022), revelando o peso das normas sociais de gênero sobre suas escolhas e bem-estar.

Adicionalmente, o trabalho não remunerado, especialmente relacionado ao cuidado e à manutenção do lar, permanece como uma das principais barreiras estruturais à participação das mulheres nos espaços de liderança. Melo e Thomé (2018) demonstram que, se esse trabalho fosse contabilizado, corresponderia a cerca de 11% do PIB brasileiro em 2015, valor que evidencia a centralidade desse trabalho para a economia e para o funcionamento da sociedade.

O ambiente universitário, frequentemente visto como espaço de crítica social e produção de conhecimento, também reflete e reproduz as desigualdades de gênero. Segundo Rocha (2018), embora as mulheres sejam maioria nas universidades públicas, tanto como estudantes quanto como docentes, sua presença em cargos de liderança como reitorias e diretorias ainda é minoritária. As barreiras, segundo a autora, não são apenas institucionais, mas também culturais.

Costa e Gonçalves (2023) reforçam que, nas universidades públicas, mulheres enfrentam tanto o “teto de vidro”, que limita seu acesso aos cargos mais altos, quanto a “segregação horizontal”, que as mantém em funções administrativas ou acadêmicas de menor prestígio e poder decisório. Essa realidade reflete a persistente reprodução das desigualdades estruturais no interior das instituições de ensino superior.



2.3.3 Estilos de Liderança e Contribuições das Mulheres na Gestão Pública

A presença feminina em posições de comando na esfera pública não é apenas uma questão de equidade representativa, mas também um fator que influencia os resultados organizacionais. Evidências apontam que essa presença está associada à maior propensão para adoção de políticas sensíveis às necessidades de gênero e à promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos (Huang *et al.*, 2025).

Para Santos e Diógenes (2019) em contextos de trabalho coletivo, as líderes mulheres tendem a promover um ambiente de comunicação transparente, facilitando a construção de metas consensuais. Essa abordagem de liderança são frequentemente caracterizadas por maior sensibilidade, empatia e foco no desenvolvimento das pessoas, adotando um modelo mais participativo e menos hierárquico (Tushabe *et al.*, 2025).

Porém, as mulheres, para se manterem em cargos de liderança, frequentemente enfrentam a necessidade de reafirmar constantemente sua competência, demonstrando ser capazes de desempenhar suas funções com igual ou maior eficácia do que os homens. Esse cenário faz com que muitas delas adotem comportamentos associados a estereótipos masculinos, como uma estratégia de sobrevivência no ambiente corporativo (Versiani, Neto e Tanure, 2014), o que reforça um ciclo de validação contínua que não é exigido dos homens.

Outro aspecto relevante é apontado por Miltersteiner (2018): o fenômeno da “Síndrome da Abelha Rainha”, no qual algumas mulheres que alcançam cargos de liderança, em ambientes majoritariamente masculinos, tendem a se distanciar de outras mulheres, reproduzindo práticas excludentes. Segundo Miltersteiner (2018, p. 40), “essas líderes, muitas vezes, adotam comportamentos masculinizados como estratégia de sobrevivência, reforçando a lógica patriarcal nas organizações”.

De modo semelhante, Silva *et al.* (2023) mostram que, mesmo em instituições comprometidas com a diversidade, a liderança feminina ainda é vista com desconfiança, reforçando a ideia de que o poder continua sendo uma esfera predominantemente masculina. Por outro lado, Rivera-Romano *et al.* (2020), sugere que a presença de mulheres em cargos de liderança está associada à maior probabilidade de implementação de políticas com perspectiva de gênero e a uma gestão mais inclusiva.

Portanto, a superação dos desafios enfrentados pelas mulheres na liderança pública, incluindo nas Universidades, exige não apenas políticas institucionais de equidade, mas também mudanças estruturais no modo como o trabalho doméstico é distribuído e valorizado

socialmente. A transformação desse cenário passa necessariamente pela desconstrução dos padrões patriarcais que ainda regem tanto a esfera pública quanto a privada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser entendida como uma área de estudo dos diferentes métodos, procedimentos e técnicas que orientam a produção do conhecimento, assegurando sua validade e sua aplicabilidade em diferentes contextos sociais. (Prodanov e Freitas, 2013). Enquanto que a pesquisa tem como função ampliar os horizontes do conhecimento e fornecer orientações essenciais que favorecem seu desenvolvimento. (Oliveira, 2002).

Este artigo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, porque a abordagem qualitativa possibilita a compreensão da realidade a partir da subjetividade dos participantes, desenvolvendo-se em contextos naturais, ricos em dados descritivos, e permitindo uma análise complexa e contextualizada dos fenômenos, que não se reduz a procedimentos meramente naturais ou matemáticos (Zanatta e Costa, 2012).

Recorreu-se à pesquisa bibliográfica, que tem por finalidade proporcionar ao pesquisador contato direto com a produção existente sobre o tema investigado (Markoni e Lakatos, 2003). Pois, a pesquisa bibliográfica constitui um procedimento fundamental para a produção do conhecimento científico, uma vez que subsidia a construção do referencial teórico do estudo (Martins e Theóphilo, 2017).

O levantamento bibliográfico inicial foi realizado no dia 20 de maio de 2025, nos portais de periódicos Spell e SciELO. Em ambas as bases, utilizou-se como critério de busca o termo “Liderança Feminina” presente no título dos documentos, sem recorte temporal e abrangendo publicações em português, inglês e espanhol, independentemente da área do conhecimento. Como resultado, foram localizados 8 artigos na base Spell e 9 artigos na base SciELO, totalizando 17 estudos.

Após a revisão desses 17 artigos, procedeu-se à ampliação da busca para o contexto internacional por meio da base Scopus, no dia 3 de junho de 2025, visando ampliar o escopo teórico. Utilizou-se os termos “Women’s Leadership” AND “Public Administration”, aplicados aos campos de título, resumo e palavras-chave. Foram utilizados filtros para as áreas de Ciências Sociais, Negócios, Gestão e Contabilidade, Multidisciplinar e Psicologia, restringindo-se a artigos científicos, publicados em inglês, português e espanhol, com acesso aberto e sem recorte temporal. A partir desses critérios, foram identificados 31 artigos, que

passaram a integrar o corpus analítico desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, utilizando-se um roteiro semiestruturado, o que possibilitou às participantes discorrer livremente sobre o tema, ao mesmo tempo em que garantiu a exploração sistemática dos conteúdos de interesse da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos dias 26, 27 e 30 de junho de 2025.

O instrumento foi organizado a partir dos eixos teóricos da revisão da literatura, estruturando-se em três blocos: 1) trajetória profissional e percepções sobre liderança, 2) desafios e barreiras associados ao “labirinto” da liderança feminina e 3) estratégias, redes de apoio e perspectivas futuras.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo categorial, que compreende três fases: a pré-análise, a exploração material e o tratamento dos resultados e interpretação (Bardin, 2016), de modo a compreender o fenômeno da liderança feminina no setor público não apenas como uma questão organizacional, mas como um fenômeno social e institucional.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise explora as percepções e desafios associados à liderança feminina em uma instituição federal de ensino superior (IFES), baseando-se nas narrativas de três professoras que atuaram como diretoras de *Campus* entre os anos de 2009 e 2025. O estudo articula experiências empíricas com o referencial teórico, estruturando-se em três blocos principais: 1) trajetória profissional e percepções da liderança, 2) desafios e barreiras do “labirinto” da liderança feminina e 3) estratégias, apoio e perspectivas futuras.

4.1 Trajetória Profissional e Percepções da Liderança

As três professoras apresentaram formações e experiências profissionais variadas antes de assumirem a diretoria do *Campus*. A Entrevistada 1, com mais de 40 anos de carreira, é assistente social e atuou em ONGs e instituições públicas, além de ser docente em uma IFES. A Entrevistada 2, é pedagoga, dedicou-se à docência e coordenação em diversos níveis de ensino. Já a Entrevistada 3, é engenheira, construiu sua carreira como docente e coordenadora de curso em uma IFES desde 2003.

As motivações para assumir o cargo de diretora de *Campus* foram heterogêneas. A

Entrevistada 1 descreve sua inclinação para a liderança como inata, afirmando: “*eu creio que eu herdei isso da minha mãe*”. Sua motivação era o desejo de contribuir para o desenvolvimento da instituição: “*eu queria contribuir com essa instituição que está nascendo agora*”, disse a ela, em referência ao período que chegara à instituição.

Em contraste, a Entrevistada 2 não tinha um desejo prévio, sendo convidada por colegas em um momento de vulnerabilidade pessoal, em razão do luto pela perda de um filho. O convite, no entanto, foi encorajador, “*reacendeu, de fato, toda a minha outra postura*”, de engajamento, afirmou ela.

Similarmente, a Entrevistada 3 foi motivada por estímulos externos, percebendo que “*muitas vezes não foi nem, vamos dizer assim, motivação própria minha. Era mais as pessoas me incentivando, porque as pessoas viam em mim uma pessoa apta*”, impulsionada pelo seu profundo conhecimento da instituição. Essa variedade de motivações sugere que a ascensão feminina a cargos de gestão não segue um padrão único, ampliando a compreensão das trajetórias de carreira para mulheres em posições de poder, conforme apontado por Eagly e Carli (2007).

Quanto ao estilo de liderança, as entrevistadas convergiram para abordagens colaborativas. A Entrevistada 1 descreveu sua gestão como “*participativa, onde a gente gostaria que as pessoas opinassem*”, com a implementação de comissões. A Entrevistada 2 pautou-se em um “*diálogo bastante aberto*” e no “*trabalho na coletividade*”, buscando decisões “*conversadas, dialogadas*”. A Entrevistada 3 implementou uma “*liderança democrática*”, promovendo participação e diálogo. Essa ênfase na coletividade e escuta ativa indica que a liderança feminina, nas experiências analisadas, tende a adotar modelos mais colaborativos e menos hierárquicos.

As contribuições da liderança feminina na Administração Pública e universitária, segundo as entrevistadas, vão além da dimensão técnica. A Entrevistada 1 destacou a “*sensibilidade aguçada*” e a capacidade de “*sempre ouvir as pessoas*”. A Entrevistada 2 reiterou a sensibilidade, afirmando que a liderança feminina “*traz um caráter de sensibilidade a questões que, por vezes, são, digamos, deixadas de lado, com o olhar masculino*”, além de possuir “*cautela com detalhes nas atividades*” e um olhar mais “*sistêmico ou panorâmico*”.

A Entrevistada 3 corroborou, destacando a “*visão mais ampla*” e “*sensibilidade às necessidades da comunidade*”. Essas características sugerem uma abordagem de gestão que valoriza tanto resultados quanto o bem-estar e a qualidade do ambiente de trabalho, conforme abordado por Santos e Diógenes (2019), Rivera-Romano *et al.* (2020), Huang *et al.* (2025) e



Tushabe *et al* (2025).

A questão das diferenças na percepção da liderança feminina em comparação à masculina evidenciou a persistência de vieses de gênero. A Entrevistada 1 relatou a percepção de que *“o homem não precisa se impor, ele é respeitado de qualquer forma. A mulher, por essa sensibilidade, pode aparentar fragilidade...”*. A Entrevistada 2 percebeu que seu estilo dialógico era interpretado como falta de assertividade: *“esse fato de você querer ouvir as outras pessoas e dialogar, passa uma ideia de que você não tem uma posição definida”* ou que ela *“não toma uma decisão por si só”* e tende a *“protelar”*.

Em contrapartida, a Entrevistada 3 destacou qualidades femininas como a *“visão até mais ampla dos problemas a serem resolvidos”* e *“facilidade de criar vínculos”*. Esses relatos corroboram que características de liderança associadas às mulheres podem ser tanto fontes de preconceito quanto de valorização, dependendo da perspectiva e dos vieses culturais.

4.2 Desafios, Barreiras e o “Labirinto de Barreiras” da Liderança Feminina

As entrevistadas confirmaram a aplicabilidade da metáfora do “labirinto”, desenvolvida por Eagly e Carli (2007). A Entrevistada 1 observou uma *“covardia”* de alguns homens entre si, contrastando com a ousadia demonstrada contra ela, evidenciando viés de gênero. A Entrevistada 2 apontou a sobrecarga doméstica e familiar, levando a mulher a *“pensar duas vezes”* sobre assumir a liderança, em meio a questionamentos sociais se ela *“vai dar conta”*.

A Entrevistada 3 também citou *“estereótipos de gênero”* e preconceito, que levam à crença de que a mulher *“não vai ser capaz”* ou *“não dar conta”*. A análise sugere que o “labirinto” se adapta a diferentes contextos, criando barreiras que podem ser abertamente hostis ou veladamente incapacitantes.

Ao investigar os desafios especificamente atribuídos ao fato de ser mulher, as entrevistadas aprofundaram as complexidades do papel feminino no poder, conforme abordado por Melo e Thomé (2018). A Entrevistada 1 sublinhou a necessidade de *“firmeza, determinação, segurança”*, tendo enfrentado violência simbólica e concreta, incluindo ameaças e assédio moral. Ela atribuiu diretamente ao seu gênero: *“Eu sou mulher, porque, com um homem, ele não faria isso”*. O comentário de que *“envelheceu 20 anos nessa gestão”*, recebido de um homem servidor da instituição, foi percebido como humilhante.

A Entrevistada 2, embora não tenha enfrentado barreiras na ascensão, deparou-se com

elas “no desenvolvimento da gestão”, tendo sua voz “minimizada”. Um incidente marcante foi o comentário de uma colega: “*agora nós temos que eleger um homem*”, comentário que ela considerou “*muito forte*” e “*bem desagradável*”, revelando um preconceito internalizado.

A Entrevistada 3 destacou o “*equilíbrio entre a vida profissional e pessoal*” como barreira e percebeu uma “*discriminação velada*” na demora ou “*pouco caso*” com que seus pedidos eram atendidos. As experiências confirmam as complexidades do papel da mulher no poder, demonstrando um escrutínio rigoroso, a “dupla jornada” e hostilidade direta, geralmente não observadas nos pares homens (Melo e Thomé, 2018).

A análise da conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais revelou ser um desafio ampliado para mulheres líderes, conforme Miltersteiner (2018). A Entrevistada 1 só conseguiu se manter na gestão devido ao apoio de um marido “*extremamente compreensivo, parceiro e companheiro*”. Ela também citou aspectos femininos como cuidados pessoais e menopausa, como desafios adicionais para as mulheres.

A Entrevistada 2 reconheceu a dupla jornada como um “*grande desafio*”, mas mitigado por ter os filhos adultos e o apoio do marido, sendo o principal sacrifício o tempo para o seu “*autocuidado*”. A Entrevistada 3 também considerou a conciliação um “*desafio*”, especialmente para quem “*tem crianças pequenas*”, amenizado pela ausência de filhos menores na época. O suporte familiar, especialmente do cônjuge, é identificado pelas entrevistadas como determinante para a viabilidade dessa conciliação, reconhecida como um desafio ampliado para mulheres líderes (Miltersteiner, 2018).

A investigação sobre a ocorrência de estereótipos de gênero, preconceito ou discriminação velada revelou a complexidade das interações de gênero. A Entrevistada 1 relatou “*perseguição e assédio moral*”, com desqualificação do seu trabalho e campanhas para destituí-la do cargo, culminando no comentário de que ela “*não terminaria a sua gestão*”. A Entrevistada 2 enfrentou a crítica de que seu estilo dialógico era indecisão, com a necessidade de “*conversar muito para poder tomar decisão*”.

A Entrevistada 3 identificou a “*discriminação velada*” e um “*descontentamento, uma demora, um descaso*” no atendimento a pedidos feitos por mulheres, percebendo que suas opiniões não eram bem recebidas, como se, “*por ser mulher, não entende, não deveria opinar*”. A recorrência de tais experiências sugere que os estereótipos de gênero não são meros preconceitos individuais, mas estruturas culturais arraigadas.

4.3 Estratégias, Apoio e Perspectivas Futuras

Sobre as estratégias pessoais e profissionais para lidar com desafios e pressões no exercício da função de diretora, a Entrevistada 1 destacou a importância de *“cultivar sempre os laços na família”* e contar com um *“companheiro parceiro”*, além de uma ampla *“rede de apoio”* com amigos. A Entrevistada 2 pautou suas estratégias na *“clareza daquilo que tinha por objetivo e no que acreditava”* e no desenvolvimento de uma *“autoproteção emocional que me deu sustentação”*. A Entrevistada 3 priorizou a *“construção de confiança e amizade com todos os servidores”* e no plano pessoal, a *“autogestão do estresse”* e a busca por *“equilíbrio profissional e pessoal por deixar um tempinho para fazer uma atividade física, para o lazer”*. As estratégias adotadas pelas entrevistadas revelam uma abordagem que combina o fortalecimento de redes de apoio social e autogestão emocional.

Sobre o ambiente e as políticas institucionais para a ascensão de mulheres em cargos de liderança, as narrativas apresentaram nuances. A Entrevistada 1 considerou o ambiente favorável, especialmente por parte da gestão superior da instituição, reconhecendo-se como *“a primeira mulher aqui a assumir”* o cargo de diretora de *Campus*, mas notou a ausência de *“políticas institucionais”* específicas para promoção da liderança feminina. A Entrevistada 2 também percebeu um ambiente favorável, exemplificado por um convite para assumir um cargo na gestão superior, mas não se recordou de *“algum debate, algum evento de liderança feminina”* ou ações específicas como políticas institucionais.

A Entrevistada 3 compartilhou a percepção de um ambiente *“sempre foi... favorável”*, onde as mulheres eram *“muito bem acolhidas, muito bem ouvidas, incentivadas até”*, mas também não identificou uma *“política institucional clara”*. No entanto, ela expressou otimismo, observando que, na sua época na direção, *“dos cinco Campi, quatro eram administrados por mulheres”*. As evidências indicam que a progressão das mulheres para cargos de direção ocorreu mais por reconhecimento individual e pelo pioneirismo, do que por uma política institucional formal de apoio.

Ao discutir a importância da presença de mais mulheres em cargos de alta gestão, as entrevistadas convergiram em perspectivas que transcendem a mera representatividade. A Entrevistada 1 postulou a necessidade de *“estabelecer a igualdade, a mudança de cultura machista”*, ampliando para maior diversidade: *“mulher branca, mulher negra, mulher indígena, mulheres trans, mulheres lésbicas, que realmente todas tenham essa possibilidade de assumir e de demonstrar a igualdade de gênero, de demonstrar a isenção de preconceito, de discriminação”*.



A Entrevistada 2 enfatizou a importância de *“mostrar para a sociedade que a gente tem condições de estabelecer um diálogo juntos”* entre homens e mulheres, promovendo trabalho conjunto e respeito mútuo, e *“dar voz a todos aqueles que são silenciados”*, referindo-se às minorias. A Entrevistada 3 acreditou que a presença feminina demonstra que a mulher *“pode, que a mulher tem condições, que a mulher pode fazer a diferença”*, contribuindo com *“maior diversidade de perspectivas, inovação e equidade”*. As entrevistadas compartilham a convicção de que a importância da presença feminina promove a melhoria da gestão e a transformação social, por meio da desconstrução de culturas machistas e da promoção da diversidade.

Finalmente, sobre conselhos para mulheres que almejam posições de liderança e mudanças estruturais e culturais, as entrevistadas ofereceram orientações e reflexões valiosas. A Entrevistada 1 aconselhou que as mulheres *“tenham força, determinação, coragem”*, incentivando o apoio mútuo, a busca por experiências diversas e a construção de redes de apoio. A Entrevistada 2, de maneira enfática, aconselhou que *“não desistam”*, sublinhando a perseverança e a promoção de um *“trabalho conjunto”*, superando a *“cultura de disputa”* em favor de diálogo e colaboração.

A Entrevistada 3 encorajou com *“vai em frente”*, sugerindo investimento em desenvolvimento contínuo, busca por redes de apoio e comunicação de conquistas. As considerações finais convergem na importância da perseverança individual e do apoio mútuo, enquanto enfatizam a necessidade de transformar a cultura organizacional para além da simples inclusão, em consonância com as recomendações de Miltersteiner (2018) para uma liderança pública com maior equidade de gênero.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar as percepções e os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança na Administração Pública, especificamente como diretoras de *Campus* em uma instituição federal de ensino superior. Ao longo deste trabalho, buscou-se aprofundar a compreensão sobre como as questões de gênero, o ambiente organizacional e as expectativas sociais moldam o exercício da liderança feminina.

A análise confirmou a pertinência do conceito do *“labirinto de barreiras”*, proposto por Eagly e Carli (2007), evidenciando que as barreiras para a ascensão e permanência de mulheres em cargos de poder não são sempre explícitas, mas muitas vezes sutis, persistentes e

disfarçadas de estereótipos e vieses culturais.

As entrevistadas relataram a desvalorização de estilos de liderança colaborativos, frequentemente associados às mulheres, sendo interpretados como falta de assertividade ou indecisão. Além disso, a discriminação velada e a hostilidade simbólica e até concreta revelaram o peso de uma cultura que ainda questiona a legitimidade da mulher em posições de autoridade.

A “dupla jornada”, amplamente discutida por Melo e Thomé (2018) e Miltersteiner (2018), emergiu como um desafio central. A conciliação entre responsabilidades profissionais e o trabalho doméstico, este último frequentemente invisibilizado, impõe uma sobrecarga adicional às mulheres líderes.

A pesquisa ofereceu um olhar sobre como esses estereótipos de gênero não são apenas concepções individuais, mas sim estruturas culturais arraigadas que impactam o reconhecimento das mulheres em posição de liderança. A complexidade do fenômeno foi evidenciada ao mostrar que, mesmo em ambientes percebidos como favoráveis, a ascensão feminina ocorreu mais por reconhecimento individual e pioneirismo do que por políticas institucionais formais de apoio.

Para o aprofundamento da discussão e futuras pesquisas, sugere-se investigação da existência de programas e políticas institucionais específicas voltadas à promoção da liderança feminina na Administração Pública, identificando boas práticas e lacunas existentes. Além disso, estudos comparativos em diferentes setores, tais como saúde, segurança pública e educação, pode investigar se os desafios e percepções da liderança feminina variam conforme a área de atuação.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia E Política**, (24), 41–67. Curitiba – PR. 2005. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782005000100005>. Acesso em 28 mai. 2025.

ALVES, Ernestina da Silva; SILVA, Solange Maria da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Uma revisão integrativa sobre a liderança feminina no setor público: desafios, estilos e impactos**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI, 2024. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1598>. Acesso em: 22 maio 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edição Português. São Paulo: Edições 70. 288p. 2016.

BASS, Bernard Morris; STOGDILL, Ralph Melvin. Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 3. ed. New York: **Free Press**, 1990. Disponível em <https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass> . Acesso em 27 mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Brasília, DF: Ministério da Economia, 2023. 1 painel online. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal/govbr/painel-estatistico-de-pessoal> . Acesso em: 23 mai. 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. n. 38 3. ed. 15, 36 p. Rio de Janeiro - RJ. 2024. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102066> . . Acesso em 23 mai 2025.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 88–110, 2015. DOI: 10.7769/gesec.v6i2.347. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347> . Acesso em: 24 mai. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: **ENAP**, 2015. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063> . Acesso em 26 mai. 2025.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 70–83, 2010. DOI: 10.1590/S0080-21072010000100006. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rausp/article/view/44494> . Acesso em: 25 mai. 2025.

COSTA, Neila Priscila; GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro. Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). **Revista Feminismos**, Salvador, v. 11, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/51093> . Acesso em: 20 maio 2025.

EAGLY, Alice Jo Hendrickson; CARLI, Linda L. Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Boston: **Harvard Business Review Press**, 2007. Disponível em <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership?language=pt> . Acesso em 02 jun. 2025.

GUEDES, Dyeggo Rocha; SOUZA, Luana Passos de; SILVA, Juliana de Sales; QUEIROZ, Maria Salete Alves. **Desigualdades de gênero e raça no setor público brasileiro: um olhar sobre os cargos de liderança**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POLÍTICOS (ENEP), 2025. Anais. Disponível em: https://enep.sep.org.br/uploads/1313_1710710448_Artigo_-



[com identifica%C3%A7%C3%A3o_pdf_ide.pdf](#) . Acesso em: 22 mai 2025.

HUANG, T., S. HASSAN, A. R. VILLADSEN, and H. YI. 2025. “From Presence to Policy: The Conditional Impact of Women's Representation in Top Management Teams in Chinese Local Governments.” **Public Administration** 1–13. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.70007>. Acesso em: 16 jan 26.

LACOMBE, F. ; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2015.

MADALOZZO, Regina. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**, 15(1), 126–137. Curitiba - PR. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008> . Acesso em 24 mai 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade e THEÓPHILO, Carlos Renato (2017) **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**, 3 a Edição. Atlas, Brasil.

MOANTOAN, Eduardo; DA SILVA, André Pugliese. Estilos de Liderança na Gestão Pública. P. 20. In: PÔRTO JR, Gilson; PACHECO, Flávio Augustus da Mota (org.). **Liderança, cultura organizacional e inovação**. Palmas, TO: Observatório Edições, 2023. ISBN 978-65-999742-9- 8. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/6657/1/E-book%20-%20Lideran%C3%A7a%2C%20cultura%20organizacional%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf> . Acesso em 22 mai 2025.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit? O impacto da Liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**. 28. 683-697. 10.14417/ap.389. 2010. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/262433301_Quid_Vincit_O_impacto_da_Lideranca_feminina_na_implicacao_organizacional . Acesso em 26 mai. 2025.

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. Capítulo 6, p. 103-121.

MILTERSTEINER, Renata Kessler, OLIVEIRA, Fátima Bayma de, HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa, SANT’ANNA, Anderson de Souza, e MOURA, Luiz Carlos. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, 18(2), 406–423. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176> . Acesso em 22 mai 2025.

MILTERSTEINER, Renata Kessler. **Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios para a Administração Pública Fluminense**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro – RJ, 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/0cde5c99-570c-4b69-b8c7-a6415709c0a6/content> . Acesso em 22 mai 2025.



NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Leadership.html?id=HJ08DwAAQBAJ&redir_esc=y. Acesso em 26 mai.2025.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia Científica Aplicada ao Direito**. 1 ed. Editora Pioneira Thomson Learning. 288p. São Paulo - SP. 2002.

OLIVEIRA-SILVA, Ligia Carolina; PARREIRA, Vanessa Aparecida Diniz. “Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas”. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 30, n. 1, e74161, 2022. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n174161>. Acesso em 03 jun. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale. Novo Hamburgo - RS. 2013. Disponível em <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 12 jun. 2025.

RIVERA-ROMANO LS, FRESNO C, HERNÁNDEZ-LEMUS E, MARTÍNEZ-GARCÍA M, Vallejo M. Gender imbalance in executive management positions at the Mexican National Institutes of Health. **Hum Resour Health**. 2020 Mar 18;18(1):21. doi: 10.1186/s12960-020-0463-4. PMID: 32183819; PMCID: PMC7079344. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32183819/>. Acesso em: 16 jan 26.

ROCHA, Cristina Fogaça. **Experiências: a mulher na liderança de Instituições de educação superior**. 2018. 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7655>. Acesso em: 22 maio 2025.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Eletrônica de Educação (RENEFARA)**, Goiânia, v.14, n. 2, p. 91-102, Ago. 2019. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 22 mai. 2025.

SILVA, Paloma Bastos da; MESQUITA, Maria do Socorro Silva; RIBEIRO, Rogeane Moraes; ORLANDA, Raimundo Pedro Justino de. **Liderança feminina: os desafios enfrentados para alcançar espaço no mercado de trabalho em instituições de ensino superior**. In: 34º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ENANGRAD, 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/34enangrad/trabalho/308757>. Acesso em: 22 maio 2025.

SOUZA, Letícia Cimaglio Alves de, PORTO, Roseli Morena e AYRES, Marília. MURO DE CONCRETO, TETO DE VIDRO E LABIRINTO: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. **R. Adm. FACES Journal** Belo Horizonte v.21 n.1 p. 10-28 Jan./Mar. 2022. ISSN 1984-6975 (online). 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8895>. Acesso em: 16 jan 26.

TEIXEIRA, Sebastião. Liderança. In: TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. 2.



ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2010. cap. 7, p. 140–169.

THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 9, n. 1, p. 53, 2015. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/720>. Acesso em: 22 mai. 2025.

TUSHABE, Monica; KYAMBADE, Mahadih; NAMATOVU, Afulah e OYELLA, Sheilla. (2025). Advancing gender diversity in leadership: the role of work-life balance and gender participation in Ugandan public universities. **Cogent Social Sciences**. 11. 2486553. DOI: 10.1080/23311886.2025.2486553. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2025.2486553>. Acesso em: 16 jan 26.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/640>. Acesso em: 22 maio 2025.

ZANATTA, Jacir Alfonso; COSTA, Márcio Luis. Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 344–359, 2012. DOI: 10.12957/epp.2012.8266. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/8266>. Acesso em: 15 jan. 2026.