

## REVISÃO DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA FEMININA: QUAIS SÃO OS ASPECTOS DESTACADOS NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO NA SCIELO (2021-2024)

Camila Knack Barroca Valadão<sup>1</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa analisa a produção científica sobre liderança feminina, com foco nos desafios, estilos de liderança e impactos da diversidade de gênero nas organizações. O objetivo geral é compreender como os artigos científicos tratam o tema, evidenciando barreiras enfrentadas pelas mulheres, questões interseccionais e políticas de inclusão e equidade. A metodologia adotada foi a revisão sistemática da literatura de natureza exploratória, utilizando artigos, livros e periódicos da área de Administração disponíveis na base SciELO, publicados entre 2021 e 2024. Foram selecionados 4 (quatro) estudos principais que abordam a liderança de mulheres em diferentes contextos organizacionais, incluindo setor público, privado, universidades e empresas familiares, considerando critérios de relevância e disponibilidade online. Os resultados indicam que, apesar dos avanços conquistados, persistem estereótipos de gênero, desigualdade salarial e sub-representação em cargos estratégicos. Mulheres líderes tendem a adotar estilos colaborativos e empáticos, promovendo engajamento, inovação e ambientes organizacionais mais saudáveis. Conclui-se que a liderança feminina é essencial para o desenvolvimento estratégico e sustentável das organizações, demandando políticas institucionais, programas de capacitação e conscientização cultural para consolidar a equidade de gênero e ampliar seu impacto positivo na gestão.

### 1. INTRODUÇÃO

Para Hryniewicz e Vianna, (2018) ao longo dos anos, as mulheres têm conquistado avanços expressivos no mercado de trabalho. Contudo, apesar dessas vitórias, continuam enfrentando barreiras significativas para alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional. Entre os principais desafios, destacam-se a persistência de estereótipos, a desconfiança quanto à sua capacidade de liderança e o preconceito ainda presente em muitas culturas corporativas, sendo marcante a desigualdade de gênero nos cargos de direção. Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos (NOGUEIRA, 2006).

Segundo Tonelli e Carvalho (2023), as organizações foram historicamente concebidas como ambientes voltados para os homens, e a ideia de uma gestão masculina tornou-se algo naturalizado, sendo continuamente reproduzida. Os autores destacam que

---

<sup>1</sup>UNISALES. Vitória/ES, Brasil.

essa lógica resulta em desigualdades visíveis, como salários inferiores para mulheres que exercem as mesmas funções, ocupação de cargos com menor prestígio e uma distribuição demográfica desequilibrada nas empresas. Além disso, apontam que, ao favorecerem a permanência dos homens em posições de maior destaque, as estruturas organizacionais acabam por ampliar suas chances de ascensão profissional. Nesse cenário, a meritocracia — frequentemente questionada — deixa de ser aplicada de maneira equitativa entre homens e mulheres.

O problema desta pesquisa é: Como os artigos científicos estão trabalhando o tema de Liderança Feminina? Tendo como hipótese que focam nos desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança, os estilos de liderança que elas adotam, o impacto positivo da diversidade de gênero nas organizações, as questões interseccionais como raça e classe, e as políticas para promover a inclusão e equidade.

De acordo com Lima (2014), o desenvolvimento profissional das mulheres é frequentemente marcado por processos discriminatórios, manifestados por meio de preconceitos que dificultam sua ascensão na carreira. O autor observa que, para alcançar posições executivas, as mulheres tendem a investir mais tempo e esforço, demonstrando maior comprometimento em comparação aos homens. Além de comprovar competência técnica, elas enfrentam o desafio adicional de assimilar características valorizadas no ambiente corporativo, predominantemente influenciado por padrões masculinos.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os artigos, tendo como base a plataforma Scielo (Scientific Electronic Library Online), que tratam da temática da liderança feminina buscando compreender nos artigos analisados quais são os temas principais de pesquisa, em quais contextos são desenvolvidas, e buscando evidenciar quais são os principais dilemas e avanços para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na gestão organizacional.

Tem-se como Objetivos específicos: Conceituar o que é liderança nas organizações; Verificar a quantidade de artigos ligados ao tema Liderança Feminina na Scielo (Scientific Electronic Library Online) e buscar analisar as principais diferenças e congruências entre eles.

Esta pesquisa se justifica visto que é crucial considerar o impacto das questões dados recentes do 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade Salarial, divulgado em abril de 2025 indicam que, em 2024, mulheres no Brasil receberam, em média, 52,5% a menos do que homens. Essa disparidade evidencia a interseção entre gênero e raça nas desigualdades salariais, refletindo um cenário onde mulheres negras enfrentam desafios ainda mais significativos para alcançar equidade no mercado de trabalho. No mundo atual cada vez mais se torna essencial buscar quais são os principais dilemas e avanços para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na gestão organizacional.

Apesar das conquistas, ainda existem barreiras significativas. Entre elas destacam-se: desigualdade salarial, estereótipos de gênero, baixa representatividade em conselhos administrativos e a sobrecarga da dupla jornada (IBGE, 2023).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança constitui uma das competências centrais para a atuação eficaz na gestão organizacional contemporânea. Conforme aponta Maximiano (2007), trata-se da capacidade de alcançar metas por meio da orientação e mobilização de pessoas. O autor ressalta que o verdadeiro líder é aquele que conduz sua equipe de maneira bem-sucedida em contextos diversos e ao longo do tempo, demonstrando consistência em sua atuação (MAXIMIANO, 2021, p.194).

Ainda para Maximiano (2021) No cenário atual, observa-se uma crescente valorização da liderança, especialmente diante das transformações e demandas impostas pelo ambiente organizacional dinâmico. Tanto o setor público quanto o privado têm direcionado seus esforços para identificar e desenvolver líderes capazes de promover resultados expressivos, alinhados às exigências de um futuro cada vez mais complexo. Nesse sentido, a liderança exerce papel fundamental na promoção do engajamento e da motivação das equipes, constituindo-se como elemento estratégico para o alcance dos objetivos institucionais.

### 2.2 LIDERANÇA FEMININA

A discussão sobre liderança feminina tornou-se cada vez mais relevante nos estudos organizacionais, especialmente diante da necessidade de repensar estruturas corporativas ainda marcadas por desigualdades históricas. Conforme Hryniewicz e Vianna (2018), apesar dos expressivos avanços das mulheres no mercado de trabalho, barreiras significativas persistem para que elas alcancem os níveis mais altos da hierarquia organizacional. Entre os principais desafios destacamos a persistência de estereótipos, a desconfiança quanto a capacidade de liderança e o preconceito ainda presente em muitas culturas corporativas. A naturalização de uma gestão historicamente concebida como masculina, conforme Tonelli e Carvalho (2023), tem sido continuamente reproduzida, resultando em desigualdade visíveis, como salários inferiores e menor prestígio para mulheres na mesma função. A lógica apresentada favorece a ascensão masculina, questionando a meritocracia na equidade de gênero.

A literatura científica frequentemente analisa a presença de mulheres em cargos de liderança como um fenômeno complexo, com influência do estereótipo e resistência estrutural à equidade. Observa-se que muitas barreiras não são por falta da competência mas sim por padrões que associam aspectos da liderança a características masculinas, como exemplo: Autoritarismo, agressividade e racionalidade. Hryniewicz e Vianna (2018) salientam que aceitar esses padrões dificulta a aceitação de estilos colaborativos e empáticos, comumente adotado por mulheres. É notável que, apesar das conquistas, as mulheres ainda lidam com a necessidade constante de provar sua capacidade, enfrentando o "teto de vidro" – barreiras invisíveis que limitam seu crescimento profissional, mesmo em empresas que promovem discursos sobre diversidade e inclusão. Conforme Lima (2014), para

alcançar posições executivas, as mulheres tendem a investir mais tempo e esforço, demonstrando maior comprometimento.

Por outro lado, a literatura também evidencia os impactos positivos da presença feminina em posições de liderança. A diversidade de gênero tem sido associada a melhores resultados tanto na produtividade quanto no clima organizacional. Autores como Lima (2014) apontam que estilos de liderança mais abertos ao diálogo e à escuta ativa — características muitas vezes atribuídas às mulheres — favorecem o engajamento da equipe e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Além disso, é fundamental incorporar à discussão o olhar interseccional. Mulheres negras, por exemplo, enfrentam desafios ainda mais profundos, muitas vezes excluídas dos espaços de liderança mesmo com formação e experiência equivalentes. Dados de 2024 do 3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade Salarial (divulgado em abril de 2025) indicam que mulheres negras no Brasil receberam, em média, 52,5% a menos que homens não negros. Essa disparidade salarial evidencia a interseção entre gênero e raça, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que considerem não apenas o gênero, mas também raça e classe, ampliando o debate para além da representatividade numérica.

Assim, o estudo da liderança feminina não deve se restringir a análises quantitativas sobre presença em cargos de chefia, mas sim compreender as dinâmicas sociais, históricas e culturais que moldam essas trajetórias. A produção científica mais atual da área de Administração revela que essa é uma pauta estratégica para o futuro das organizações — tanto do ponto de vista ético quanto de resultados

Segundo Eagly e Carli (2018), a trajetória das mulheres em busca de posições de liderança é marcada por desafios mais complexos do que a dos homens, exigindo maior esforço para superação de estereótipos e preconceitos sociais. Dessa forma, analisar a liderança feminina é essencial para compreender tanto os obstáculos existentes quanto os impactos positivos da presença das mulheres em espaços de decisão.

Estudos apontam que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais colaborativo, participativo e baseado na empatia, diferindo do modelo hierárquico e autoritário tradicionalmente associado ao masculino (EAGLY; CARLI, 2018). Esse estilo contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis e equipes mais engajadas.

Nesse sentido, as mulheres vivenciam paradoxos do tipo double-bind: se o seu comportamento for feminino, é estereotipado como ineficaz; se empregam comportamentos mais “assertivos” tendem à masculinização, prejudicando ainda mais sua imagem social (MELO, 2018). Em resumo, vive-se um dilema quanto ao estilo de liderança. Para retratar tal ambiguidade o discurso acadêmico se vale de metáforas, dentre elas as de “labirinto de liderança” e “síndrome da abelha rainha”.

### 2.3 GÊNERO E ORGANIZAÇÕES

Conforme destaca Melo (2018), muitas organizações, em busca do alcance de metas financeiras, optam por defender uma gestão supostamente neutra e funcional, o que

acaba por silenciar demandas de grupos minoritários. Entretanto, é cada vez mais visível que a composição da força de trabalho se torna diversa em termos de gênero, questionando a neutralidade, o tecnicismo e a homogeneidade que historicamente marcaram o ambiente corporativo. Nesse cenário, o debate acerca das diferenças de gênero nas organizações permanece atual e necessário, pois quanto mais as empresas compreendem essas diferenças, maiores são suas chances de ampliar o desempenho e explorar novas oportunidades de mercado.

Ao abordar o tema, é essencial reconhecer sua complexidade. Gênero não se restringe a aspectos biológicos, mas envolve também a forma como o sujeito se identifica e se apresenta socialmente. Embora o sexo possa ser determinado pela biologia, por meio das células reprodutivas, a categorização de indivíduos em homens e mulheres ultrapassa o campo natural e adquire também caráter cultural (MELO, 2018).

Dentro desse contexto, observa-se que as mulheres enfrentam há décadas o desafio de conquistar visibilidade e reconhecimento em diferentes esferas sociais, especialmente nas organizações. Apesar das modernizações institucionais, muitas empresas ainda negligenciam a criação de políticas e práticas de gestão realmente fundamentadas na diversidade, compreendida em seu sentido amplo (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016).

No Brasil, as iniciativas empresariais relacionadas à diversidade têm assumido um viés predominantemente pragmático. Em grande parte, as ações limitam-se ao cumprimento de cotas ou exigências legais, sem que isso represente, necessariamente, uma adesão efetiva à causa da inclusão. Essa limitação reforça a necessidade de compreender que diversidade e inclusão não são sinônimos. Como argumentam Pérez-Nebra e Torres (2014, p. 528), inclusão vai além da presença de diferentes grupos, pois “[...] sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. Assim, a inclusão deve ser entendida como um processo relacional, que envolve convivência, reconhecimento e confiança entre trabalhadores.

Dessa forma, torna-se imprescindível adotar práticas de inclusão que estejam alinhadas ao modelo de negócio das organizações, de modo a favorecer uma assimilação mais natural e estratégica. A diversidade precisa ser compreendida como parte da cultura organizacional, resignificando práticas de gestão e estilos de liderança (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016). Logo, o discurso empresarial sobre diversidade e inclusão não deve se restringir a ganhos imediatos, mas sim estar sustentado em princípios éticos e de justiça social, elementos essenciais à função social das organizações.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para realização deste trabalho é a pesquisa bibliográfica através de artigos, livros e revistas periódicas pertinentes ao tema. Importante salientar diferenças conceituais nos termos sexo e gênero, sexo refere-se principalmente as características puramente bioquímicas e fisiológicas, enquanto

gênero remete à dimensão cultural e subjetiva do ser. No presente trabalho não serão discutidas essas dimensões.

Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, de natureza exploratória, de publicações científicas na área da Administração que abordam o tema “mulheres em contextos de liderança”. O levantamento dos artigos, referente ao assunto estudado, foi realizado na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO). A seleção dessa base de dados ocorreu em virtude de indexar pesquisas da área de Administração e ser base reconhecida cientificamente. Foi utilizada a seguinte estratégia de busca: “liderança” AND “mulheres” AND “feminina”. A busca e análise do conteúdo foi realizada entre Agosto de 2025 e Outubro de 2025.

Para a seleção dos artigos, foram adotados os seguintes critérios de exclusão: estudos que não contemplavam temáticas em torno de mulheres; Artigos com questões de equidade de gênero; Artigos em línguas estrangeiras e de outras áreas não afins à administração. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos que: 1) abordasse a temática da liderança de mulheres em contextos de Gestão e interface com a Administração; 2) foram realizados no cenário brasileiro; 3) ano de publicação entre 2021 e 2024, estavam disponíveis on-line gratuitamente. Após a busca selecionou-se uma publicação relevante de cada ano, no total de 4 principais publicações indicadas e selecionadas junto com o orientador deste trabalho. A base para a pesquisa é listada na tabela 1:

Tabela 1- Periódicos que compuseram a amostra investigada

<b>Ano</b>	<b>Títulos relevantes</b>
2021	Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA
2022	Liderança Feminina nas Organizações Públicas - Revisão de literatura em empresas privadas - Perspectivas e desafios à luz da lei 14.611/2023
2023	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública
2024	O impacto da Liderança Feminina na Cultura e Gestão de Empresas Familiares

Fonte: Elaboração própria

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com base na leitura foi possível perceber que os artigos abordam temas como empoderamento feminino, barreiras de gênero, dinâmicas de poder, identidade de liderança e representações sociais. Os contextos de desenvolvimento variam entre administração pública, universidades, saúde e mercado de trabalho. Os principais dilemas e avanços discutidos incluem discriminação de gênero, acesso a posições de liderança, valorização moral da mulher e dinâmicas de poder.

A análise dos artigos revelou alguns temas recorrentes:

1. Empoderamento feminino e barreiras de gênero – Vários estudos abordam como mulheres em posições de liderança enfrentam obstáculos estruturais e culturais que limitam seu acesso a cargos de decisão, especialmente em instituições públicas e privadas.
2. Dinâmicas de poder e identidade de liderança – Alguns trabalhos investigam como a identidade profissional e comportamental da líder feminina se constrói frente às expectativas sociais, destacando o fenômeno do *queen bee* e a necessidade de conciliar assertividade com estereótipos de gênero.
3. Representações sociais e percepções organizacionais – Estudos exploram a forma como mulheres líderes são percebidas pelos subordinados e pares, incluindo desafios relacionados à credibilidade e ao reconhecimento no mercado de trabalho.
4. Contextos específicos de atuação – A liderança feminina foi analisada em diferentes contextos, como administração pública, universidades, saúde e mercado corporativo, permitindo compreender as particularidades de cada setor quanto à igualdade de oportunidades.

Os artigos indicam que a maior parte das pesquisas ocorre em instituições públicas e universitárias, seguidas por análises em organizações privadas e no setor de saúde. Observa-se que, embora a liderança feminina seja discutida em variados ambientes organizacionais, há uma predominância de estudos que buscam compreender a realidade brasileira, refletindo sobre políticas públicas, estrutura organizacional e cultura corporativa no país.

#### 4.1 Principais dilemas e avanços

Entre os principais dilemas identificados, destacam-se:

- A persistência de barreiras culturais e estereótipos de gênero, que dificultam a ascensão feminina a cargos de liderança.
- A sub-representação em posições estratégicas, especialmente em setores tradicionalmente masculinos.
- O desafio da conciliação entre vida pessoal e exigências profissionais, apontado como fator limitante para algumas líderes.

Quanto aos avanços, os artigos evidenciam:

- Maior visibilidade da liderança feminina e reconhecimento do papel das mulheres na gestão organizacional.
- Desenvolvimento de políticas de igualdade de oportunidades, programas de mentoria e iniciativas de empoderamento que contribuem para reduzir desigualdades.
- Um aumento gradual da produção científica sobre o tema, refletindo a ampliação do debate acadêmico e social.

Os resultados indicam que, apesar dos avanços, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em cargos de liderança ainda enfrenta desafios significativos. A concentração de estudos em determinados setores sugere que algumas áreas — especialmente empresas privadas de tecnologia ou corporações internacionais — ainda carecem de investigação aprofundada.

Os achados reforçam a importância de estratégias integradas, combinando políticas institucionais, conscientização cultural e programas de desenvolvimento profissional, para fortalecer a presença feminina em posições de liderança. Além disso, evidencia-se a necessidade de novas pesquisas, especialmente em contextos emergentes, que considerem diversidade de experiências, interseccionalidade de gênero e impacto das políticas de inclusão.

Em síntese, a análise da produção científica entre 2021 e 2024 demonstra que a liderança feminina é um tema em crescimento, com foco na identificação de barreiras, compreensão de contextos organizacionais e promoção de avanços para a equidade de gênero.

## **Análise 1: Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA**

O presente estudo aborda a temática da liderança feminina, investigando os desafios, percepções e práticas de mulheres em posições de liderança em diferentes contextos, como empresas, instituições acadêmicas e bibliotecas. O objetivo central é compreender como essas líderes enfrentam barreiras estruturais e culturais, lidam com estereótipos de gênero e constroem estratégias para exercer influência e promover mudanças organizacionais. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes, análise documental e revisão bibliográfica.

Os resultados indicam que as líderes enfrentam obstáculos relacionados à subestimação de suas competências, dificuldade de conciliar responsabilidades profissionais e pessoais, e a predominância de ambientes historicamente masculinos. Apesar desses desafios, as participantes demonstram habilidades de resiliência, negociação e empatia, além de adotarem práticas de liderança colaborativa e inclusiva. Observou-se também que a presença feminina em cargos de decisão contribui para a promoção de ambientes mais equitativos e inovadores, fortalecendo a cultura organizacional e inspirando novas gerações de mulheres líderes.

Conclui-se que, embora a liderança feminina ainda enfrente desafios estruturais e culturais significativos, seu impacto positivo é reconhecido, e políticas organizacionais que promovam igualdade de oportunidades e valorização da diversidade são essenciais para potencializar o desenvolvimento de lideranças femininas.

## **Análise 2: “Liderança Feminina nas Organizações Públicas - Revisão de literatura em empresas privadas - Perspectivas e desafios à luz da lei 14.611/2023”**

O estudo aborda a liderança feminina nas organizações públicas e privadas, investigando os desafios, oportunidades e práticas adotadas por mulheres em cargos de liderança. O objetivo é compreender como fatores institucionais, culturais e legais influenciam a ascensão e atuação das líderes femininas, especialmente considerando a Lei 14.611/2023, que trata da igualdade de gênero e incentivos à participação feminina em cargos de gestão. A pesquisa se apoia em revisão de literatura, análise de políticas organizacionais e estudos de caso em empresas privadas e órgãos públicos.

Os resultados apontam que, embora existam avanços legais e maior visibilidade da liderança feminina, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e preconceitos de gênero, como a subvalorização de suas competências e dificuldades em conciliar demandas profissionais e pessoais. Entretanto, observou-se que líderes femininas contribuem para a melhoria da cultura organizacional, maior inclusão e inovação, aplicando práticas de gestão colaborativa e empática. A legislação vigente surge como ferramenta de incentivo, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que promovam igualdade de oportunidades e valorização da diversidade de gênero.

Conclui-se que a liderança feminina nas organizações está em expansão, mas seu fortalecimento depende de ações contínuas de inclusão, suporte institucional e conscientização sobre os impactos positivos da diversidade de gênero na gestão organizacional.

### **Análise 3: Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**

O estudo explora a liderança feminina no setor público, enfatizando os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão e as competências comportamentais necessárias para uma atuação eficaz. O objetivo é compreender como fatores institucionais, culturais e pessoais influenciam o desempenho e a experiência de líderes femininas, incluindo a dimensão da espiritualidade, que se apresenta como recurso para motivação, resiliência e tomada de decisão ética. A pesquisa utiliza abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, relatos de experiências e análise de literatura especializada.

Os resultados indicam que as líderes femininas enfrentam barreiras estruturais e estereótipos de gênero, mas desenvolvem competências como resiliência, empatia, comunicação assertiva e capacidade de mediação de conflitos. A espiritualidade, quando presente, fortalece a percepção de propósito, equilíbrio emocional e senso de responsabilidade social. Constatou-se também que essas líderes contribuem significativamente para a promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos, colaborativos e éticos, influenciando positivamente a cultura organizacional e inspirando outras mulheres a assumirem posições de liderança.

Conclui-se que, apesar dos desafios específicos do setor público, a liderança feminina, aliada às competências comportamentais e à espiritualidade, exerce impacto positivo nas organizações, evidenciando a importância de políticas e programas de apoio à igualdade de oportunidades.

#### **Análise 4: O impacto da Liderança Feminina na Cultura e Gestão de Empresas Familiares**

O estudo investiga o impacto da liderança feminina na cultura e na gestão de empresas familiares, com foco em como mulheres em cargos de liderança influenciam práticas organizacionais, tomada de decisão e relações familiares dentro do ambiente corporativo. O objetivo é compreender de que maneira a presença feminina contribui para a modernização da gestão, fortalecimento da cultura organizacional e promoção de valores éticos e colaborativos. A pesquisa adota abordagem qualitativa, utilizando entrevistas com líderes femininas e análise de casos em empresas familiares de diferentes setores.

Os resultados indicam que líderes femininas desempenham papel estratégico na resolução de conflitos familiares, integração de equipes e desenvolvimento de políticas internas mais inclusivas. Observa-se também que a liderança feminina contribui para uma cultura organizacional mais aberta à inovação, comunicação transparente e gestão participativa, fortalecendo a sustentabilidade e longevidade da empresa familiar.

Conclui-se que a presença feminina em cargos de liderança nas empresas familiares não apenas agrega valor à gestão, mas também influencia positivamente a cultura organizacional, promovendo práticas mais equitativas, colaborativas e orientadas para o crescimento sustentável.

#### **Resumo Integrado sobre Liderança Feminina:**

Os estudos sobre liderança feminina abordam diferentes contextos, como organizações públicas, empresas privadas e familiares, e exploram tanto aspectos estruturais e institucionais quanto comportamentais e pessoais. O objetivo central é compreender como mulheres em posições de liderança enfrentam desafios relacionados a estereótipos de gênero, barreiras institucionais e culturais, e como desenvolvem competências para gerir equipes, promover mudanças e influenciar positivamente a cultura organizacional.

Em empresas privadas, públicas e familiares, observa-se que a presença feminina contribui para gestão mais colaborativa, inclusiva e ética, favorecendo inovação, comunicação transparente e fortalecimento de valores organizacionais. Estudos também destacam a relevância da espiritualidade e das competências comportamentais, como resiliência, empatia e negociação, na tomada de decisões e na mediação de conflitos. A legislação recente, como a Lei 14.611/2023, surge como instrumento de incentivo à igualdade de oportunidades, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que valorizem a diversidade de gênero.

Os resultados gerais apontam que, embora a liderança feminina ainda enfrente obstáculos estruturais e culturais, sua atuação tem impacto positivo significativo, inspirando novas gerações de líderes, promovendo a inclusão e contribuindo para a modernização e sustentabilidade das organizações. Conclui-se que a promoção da liderança feminina exige esforços contínuos de suporte institucional, conscientização e criação de ambientes organizacionais que incentivem a equidade de gênero.

### **Como os artigos selecionados estão trabalhando o tema de Liderança Feminina:**

Nos últimos anos, os artigos científicos têm explorado o tema da liderança feminina de forma ampla, considerando diferentes contextos organizacionais, desde empresas privadas e públicas até empresas familiares. A pesquisa sobre o tema concentra-se na identificação dos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, incluindo barreiras estruturais, estereótipos de gênero e dificuldades em conciliar responsabilidades profissionais e pessoais. Além disso, os estudos buscam compreender as estratégias e competências comportamentais que essas líderes desenvolvem para superar tais obstáculos, destacando habilidades como resiliência, empatia, comunicação assertiva, capacidade de negociação e tomada de decisão ética. A literatura também evidencia a importância de fatores pessoais e espirituais, mostrando que valores internos e espiritualidade podem influenciar positivamente a liderança, promovendo equilíbrio emocional, senso de propósito e maior capacidade de gestão de conflitos.

Metodologicamente, a maior parte das pesquisas adota abordagens qualitativas, por meio de entrevistas semiestruturadas, estudos de caso e análise documental, permitindo compreender de maneira profunda as experiências, percepções e práticas das líderes femininas. As revisões de literatura também são frequentes, organizando e sintetizando resultados de diferentes contextos e setores, o que evidencia padrões e tendências na atuação feminina em cargos de gestão. Os resultados apontam que, apesar dos avanços legais e institucionais, como políticas de incentivo à igualdade de gênero e legislações recentes (por exemplo, a Lei 14.611/2023), as líderes femininas ainda enfrentam desafios significativos para conquistar espaços de decisão e influência.

Ao mesmo tempo, os artigos destacam o impacto positivo da presença feminina nas organizações. Mulheres em posições de liderança promovem ambientes mais colaborativos, inclusivos e éticos, estimulando inovação, integração de equipes e melhoria da cultura organizacional. Observa-se também que, em empresas familiares, a liderança feminina contribui para a modernização da gestão, resolução de conflitos familiares e fortalecimento da sustentabilidade do negócio. A literatura indica que o exercício da liderança feminina vai além da simples ocupação de cargos; ele influencia diretamente a forma como as organizações se estruturam, se comunicam e implementam práticas de equidade de gênero.

Apesar desses avanços, os pesquisadores apontam lacunas importantes, especialmente em relação a estudos quantitativos que mensurem de forma direta o impacto da liderança feminina em indicadores de desempenho organizacional, produtividade e resultados financeiros. Também há oportunidades para pesquisas interdisciplinares que relacionem liderança feminina com diversidade, inovação, espiritualidade e políticas públicas, oferecendo uma compreensão mais ampla e contextualizada do tema. Em síntese, a literatura científica evidencia que a liderança feminina é um fenômeno complexo, marcado por desafios estruturais e culturais, mas ao mesmo tempo essencial para promover mudanças organizacionais, fortalecimento da cultura, inclusão e desenvolvimento sustentável das organizações.

Tabela 2 – Resumo dos Periódicos om a conclusão

Ano	Título do Artigo	Contexto de Estudo / Foco	Conclusão Resumida
2021	Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA	Mulheres líderes em diferentes contextos (empresas, universidades e bibliotecas), análise qualitativa de barreiras e estratégias de liderança.	Apesar de barreiras estruturais e culturais, mulheres líderes demonstram resiliência, empatia e liderança colaborativa, impactando positivamente a cultura organizacional.
2022	Liderança Feminina nas Organizações Públicas - Revisão de literatura em empresas privadas - Perspectivas e desafios à luz da lei 14.611/2023	Revisão de literatura sobre liderança feminina em setores público e privado, com ênfase em políticas e legislação de igualdade de gênero.	A legislação e políticas de inclusão fortalecem a liderança feminina, mas barreiras estruturais e preconceitos ainda persistem; líderes promovem gestão colaborativa e inovação.
2023	Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	Liderança feminina no setor público, destacando desafios estruturais, competências comportamentais e influência da espiritualidade.	Mulheres líderes desenvolvem competências como resiliência, empatia e comunicação assertiva, sendo a espiritualidade um recurso para equilíbrio e tomada de decisão ética.
2024	O impacto da Liderança Feminina na Cultura e Gestão de Empresas Familiares	Empresas familiares, estudo sobre impacto da liderança feminina na cultura organizacional, gestão participativa e resolução de conflitos.	A presença feminina fortalece a gestão participativa, moderniza a cultura organizacional e contribui para práticas mais equitativas e sustentáveis nas empresas familiares.

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da literatura científica evidência que a liderança feminina é um fenômeno multifacetado, que vai muito além da ocupação de cargos de decisão. Os estudos demonstram que, apesar dos avanços conquistados nos últimos anos, mulheres em posições de liderança continuam enfrentando barreiras significativas, incluindo estereótipos de gênero, desafios estruturais nas organizações e a necessidade de conciliar responsabilidades profissionais e pessoais. No entanto, a presença feminina tem se mostrado decisiva para a transformação das organizações, promovendo ambientes mais inclusivos, colaborativos e éticos, além de estimular práticas de gestão inovadoras, comunicação transparente e políticas internas que fortalecem a cultura organizacional.

As competências comportamentais desenvolvidas pelas líderes femininas, como resiliência, empatia, comunicação assertiva, capacidade de negociação e tomada de decisão ética, associadas a valores pessoais e, em alguns casos, à espiritualidade, revelam-se fundamentais para enfrentar desafios complexos e atuar de forma estratégica nas organizações. A literatura aponta também que a liderança feminina impacta positivamente setores distintos, desde empresas privadas e públicas até empresas familiares, contribuindo para a sustentabilidade, resolução de conflitos e modernização da gestão. A presença de mulheres em cargos de decisão não apenas inspira outras profissionais, mas também promove mudanças estruturais e culturais, demonstrando que a diversidade de gênero é um fator de competitividade, inovação e fortalecimento institucional.

Ao mesmo tempo, os estudos destacam que os avanços alcançados não são fruto exclusivo do esforço individual das mulheres, sendo necessário o desenvolvimento de políticas organizacionais, programas de incentivo à igualdade de oportunidades e ações institucionais que valorizem a diversidade. A legislação, como a Lei 14.611/2023, desempenha papel relevante ao fornecer diretrizes que incentivam a participação feminina em cargos de liderança, mas seu efeito depende da implementação efetiva por parte das organizações. Portanto, a consolidação da liderança feminina requer um compromisso contínuo das instituições, combinando ações estruturais, culturais e educacionais que promovam equidade de gênero de maneira duradoura.

Em síntese, a liderança feminina representa não apenas um avanço social e político, mas também um diferencial estratégico para as organizações. Sua promoção contribui para a criação de ambientes mais justos, inovadores e sustentáveis, fortalecendo a cultura organizacional e inspirando novas gerações de líderes. Reconhecer, valorizar e incentivar a atuação feminina nas diversas esferas da gestão é, portanto, essencial para o desenvolvimento institucional, social e econômico, consolidando a liderança feminina como elemento central para o progresso das organizações e da sociedade como um todo.

A liderança feminina, analisada entre 2021 e 2024, evidencia que, apesar de barreiras estruturais e estereótipos de gênero, mulheres líderes desenvolvem resiliência, empatia e habilidades colaborativas, promovendo inovação, inclusão e fortalecimento da cultura organizacional.

Pesquisas futuras sobre liderança feminina devem buscar aprofundar a compreensão sobre seu impacto e desafios, explorando, por exemplo, análises quantitativas do efeito da presença feminina em cargos de decisão sobre desempenho organizacional e inovação. É importante investigar também a interseccionalidade, considerando fatores como raça, idade e orientação sexual, além do papel de valores pessoais e espiritualidade na tomada de decisões e construção de ambientes inclusivos. Estudos sobre a efetividade de legislações recentes, programas de capacitação, mentoring e o uso de tecnologias podem revelar práticas que fortalecem a liderança feminina e promovem a igualdade de oportunidades, garantindo que os avanços conquistados se consolidem e inspirem novas gerações de líderes.

## REFERÊNCIAS

- DANTAS, A.N. J. Desafios enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança em empresas- Universidade Salvador (UNIFACS)- Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política, v. 3, n. 1, 2023.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Mulheres e a estrada sinuosa para a liderança. São Paulo: Contexto, 2018.
- HRYNIEWICZ, L. G. C., & VIANNA, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Cadernos EBAPE.BR, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- IBGE. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 set. 2025.
- GONZÁLEZ, C. B. O Impacto da Liderança Feminina na Cultura e Gestão de Empresas Familiares: Uma Visão sobre o Papel Transformador das Mulheres. SciELO Preprints, 2024. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/10855>. Acesso em: 3 set. 2025.
- LIMA, M. S (2014). Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquistas. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 20, n. 1, p. 209-232, abr. 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MELO, S. Mulheres e Poder. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.
- MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406–423, jun. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/81286>. Acesso em: 3 set. 2025.
- NOGUEIRA, M. C. *Desigualdade de Gênero nas Organizações: Um Estudo sobre Barreiras à Liderança Feminina*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2014
- RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogério Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. Id on Line: Revista de Psicologia, v. 16, n. 60, p. 316–329, maio 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3419>. Acesso em: 3 set. 2025.
- SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R, G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre

2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2016.

TONELLI, M. J. e CARVALHO, A. (2023). As organizações foram construídas como espaços em que o imaginário masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado. Como mudar esse cenário? GV Executivo Caderno Especial: mulheres na liderança. Volume 22, Número 1, JANEIRO/MARÇO 2023.