



## **Para Além de Mitos: Panorama da Representação Feminina na liderança da Polícia Federal**

Keila Roberta Mendonça Tavares, Universidade de Brasília

Lucilene da Ressurreição Santos, Universidade de Brasília

Francisco Antônio Coelho Júnior, Universidade de Brasília

Tema de Interesse: Outros temas relacionados à Administração da Justiça

### **Resumo**

Este estudo explora a situação-problema da sub-representatividade feminina na Polícia Federal e os seus reflexos nos cargos mais altos e estratégicos da instituição, reforçando o potencial das políticas afirmativas para uma gestão inclusiva e representativa. Historicamente, a segurança pública é majoritariamente ocupada por homens, o que, em algum nível, pode limitar perspectivas na tomada de decisão e criação de políticas públicas voltadas às demandas femininas. A partir do objetivo de descrever a proporcionalidade da participação feminina na liderança da organização, buscou-se na produção científica sobre o tema a identificação de padrões, desafios e oportunidades que possam contribuir para a compreensão desse fenômeno organizacional. Como método, realizou-se revisão integrativa sobre liderança feminina em organizações policiais e análise documental. Os resultados evidenciam a importância de ampliar a liderança feminina e promover políticas afirmativas para alcançar efetiva representatividade na gestão. Observou-se que as líderes mulheres na segurança pública enfrentam obstáculos como estereótipos de gênero, mas demonstram resiliência e contribuem com transformações na cultura organizacional. Por fim, a partir dos dados coletados, propõe-se agenda de pesquisa e ações estratégicas para mitigar vieses e aumentar a representatividade feminina em níveis decisórios.

Palavras-chave: Liderança; Gênero; Segurança Pública.





## Abstract

*This study explores the problem situation of female underrepresentation in the Federal Police, its effects on the institution's highest and most strategic positions, reinforcing the potential of affirmative policies for inclusive and representative management. Historically, public security is mostly occupied by men, which, at some level, can limit perspectives in decision-making and the creation of public policies aimed at female demands. With the objective of describing the proportionality of female participation in the leadership of the organization, the scientific production on the subject sought to identify patterns, challenges and opportunities that could contribute to the understanding of the problem situation as an organizational phenomenon. As a method, an integrative review was carried out on female leadership in police organizations and documentary analysis. The results highlight the importance of expanding female leadership and promoting affirmative policies to achieve effective representation in management. It was observed that female leaders in public security face obstacles such as gender stereotypes but demonstrate resilience and contribute to transformations in organizational culture. Finally, based on the data collected, a research agenda and strategic actions are proposed to mitigate biases and increase female representation at decision-making levels.*

*Keywords: Leadership; Gender; Public Security.*

## 1- Introdução

O presente artigo analisa a liderança feminina no setor público, por meio de um estudo de caso na Polícia Federal do Brasil. Historicamente, a administração pública é majoritariamente ocupada por homens, sendo escassa a representatividade de mulheres em cargos de poder (Miltersteiner et al., 2020). O estudo destaca impactos percebidos e obstáculos enfrentados nesse contexto de transformação institucional rumo a uma gestão mais plural e inclusiva (Bellato et al., 2022).





Com o propósito de esboçar um panorama sobre o assunto no Poder Executivo Federal brasileiro, a partir de dados apresentados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, na cerimônia de lançamento do Observatório de Pessoal do Governo Federal, em 28 de março de 2023, evidenciou-se que a presença de mulheres em cargos de liderança diminuiu nos níveis mais elevados. A literatura reflete essa realidade, trazendo desafios e barreiras para a promoção da igualdade de gênero em posições estratégicas de gestão (Rampelotto & Rodrigues-beatriz, 2022).

A sub-representação feminina tem consequências negativas, limitando perspectivas na tomada de decisão e dificultando a criação de políticas voltadas às demandas das mulheres (Vaz, 2013). Diante disso, é essencial ampliar a liderança feminina por meio de políticas afirmativas (Sales et al., 2023), destacando a responsabilidade dos ocupantes de espaços privilegiados em refletir sobre as hierarquias resultantes desse lugar (Ribeiro, 2019). Destaca-se o Dia Internacional da Mulher em 2022 no Brasil, quando a existência de um Ministério e de diversas ministras tornou possível o lançamento de políticas públicas destinadas a minimizar tais disparidades, como a contratação facilitada de mulheres vítimas de violência e projeto de lei sobre igualdade salarial (Rampelotto & Rodrigues-beatriz, 2022).

Dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos da Presidência da República do Brasil, obtidos na plataforma GOV.BR, apontam que as mulheres ocupam apenas 26% das funções de liderança, apesar de representarem 40% dos servidores federais (Brasil, 2023). A discrepância é maior nos postos estratégicos, destacando uma realidade de sub-representação feminina nos escalões superiores que persiste no serviço público federal. Embora ganhem espaço desde 1930, a presença feminina está concentrada na gerência média e inferior, com limitações nos altos escalões.

Embora o concurso público, em tese, promova igualdade de gênero, não resulta em representatividade equivalente nos postos de comando. Portanto, para alcançar maior equidade





na gestão pública, é fundamental fortalecer a democracia interna, com espaços de poder mais plurais e diversos, sendo estratégico ampliar a liderança feminina nas organizações.

No atual contexto de aumento da liderança feminina influenciando organizações, o estudo enfatiza características de gênero na liderança. A literatura sobre liderança feminina na administração pública brasileira é escassa (Rampelotto & Rodrigues-beatriz, 2022). Contudo, revela disparidades entre homens e mulheres, mas evidencia maior transparência dos resultados por líderes mulheres (Figueredo & Cavazotte, 2023). Pesquisas destacam aumento expressivo da liderança feminina e participação na tomada de decisões. Historicamente, à medida que as mulheres ingressam no mercado de trabalho, o ambiente torna-se mais inclusivo (Figueredo & Cavazotte, 2023). Atualmente, elas ocupam diversas profissões, demonstrando competências antes tidas como masculinas. No entanto, enfrentam competitividade baseada em vieses de gênero, raça e classe. Uma liderança ética pode mitigar tais dinâmicas, promovendo inclusão e representatividade em organizações públicas e privadas (Moon & Jung, 2018).

Estudos recentes apontam que a liderança feminina ainda é limitada globalmente (Abalkhail & Allan, 2016). Em organizações públicas, pesquisas sugerem que mulheres líderes tendem a uma abordagem gerencial discreta e benevolente com subordinadas, atribuída a líderes autênticos (Fialho et al., 2018). Contudo, o perfil de "líder abelha rainha" parece mais um mito no setor público, aplicando-se mais aos escalões mais elevados (Arvate et al., 2018).

Uma situação-problema que pode ser elucidada pelos achados científicos deste estudo diz respeito à tensão ainda latente entre equidade de gênero e requisitos operacionais em instituições militarizadas. Recente discussão no Supremo Tribunal Federal (STF) nas ADIs 7500, 7501 e 7502 sobre a atuação de mulheres em operações de combate militares exemplifica esse dilema. Em manifestação, o Exército argumentou que diferenças fisiológicas e maior chance de lesões poderiam limitar ou comprometer o desempenho feminino dependendo das demandas ambientais.



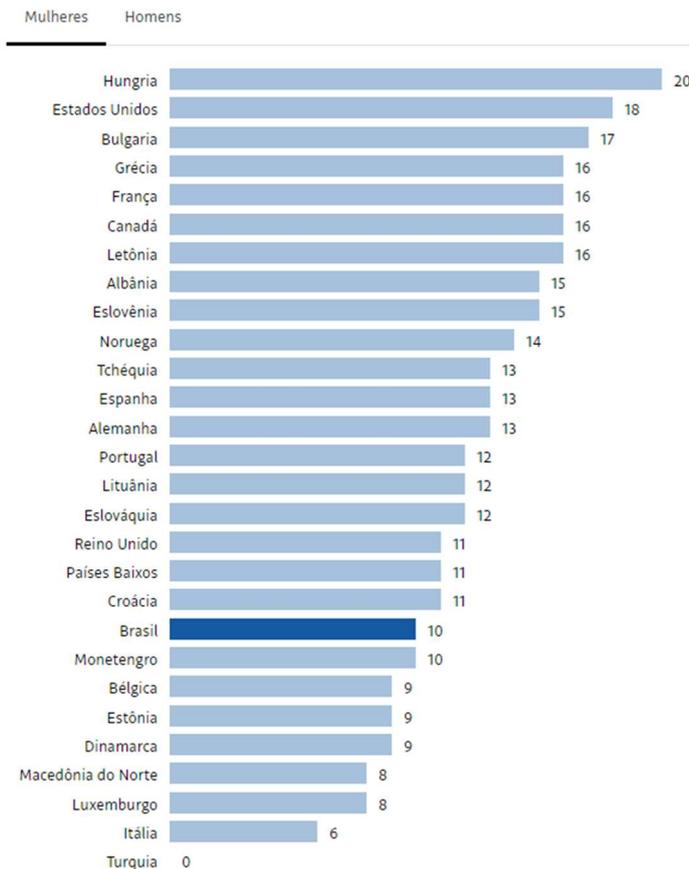


A Procuradoria-Geral da República (PGR), por sua vez, defendeu acesso integral e isonômico aos cargos e treinamento adequado para mitigar eventuais lacunas. O caso ilustra o desafio em alcançar maior representatividade e liderança feminina sem renunciar a padrões e requisitos operacionais, especialmente em organizações militarizadas. Esse é um debate multifacetado, onde concepções essencialistas sobre gênero ainda permeiam o imaginário coletivo e dificultam avanços rumo à equidade substantiva entre homens e mulheres, como pode ser ilustrado na figura 1.

Figura 1

**Efetivo militar em países da Otan por gênero**

Em %



Dados da Otan se referem a 2020; do Brasil, a 2023

Fontes: Otan e Forças Armadas





“É necessário reconhecer que a fisiologia feminina, refletida na execução de tarefas específicas na zona de combate, pode comprometer o desempenho militar em operações de combate, dependendo do ambiente operacional”, segundo o parecer do Exército. Destaque-se que no Brasil, atualmente, há 13 mil mulheres no Exército, em um universo de 212 mil militares. O acesso feminino se dá desde 1992 em carreiras específicas, como saúde, intendência (logística) e no quadro de material bélico (manutenção de armas e viaturas) (Exército Brasileiro, 2024).

Ao levantar questões fisiológicas e operacionais que supostamente limitariam a atuação das mulheres em funções militares de combate, a situação-problema tende a reforçar estereótipos e enviesamentos que obstaculizam a ascensão feminina também em instituições policiais. Assim, tendendo a perpetuar barreiras culturais para mulheres assumirem posições de liderança estratégica nessas organizações, baseadas na crença infundada de que não teriam capacidade ou adequação para lidar com demandas funcionais críticas dessas carreiras.

O estudo da liderança feminina no setor público é de extrema relevância diante do contexto contemporâneo, marcado por um aumento significativo da presença de mulheres em cargos gerenciais. Este fenômeno não apenas reflete mudanças socioculturais, mas também levanta questões cruciais sobre igualdade de gênero, representatividade e tomada de decisões em organizações públicas. A justificativa para essa pesquisa reside na necessidade de compreender a dinâmica da liderança feminina no Poder Executivo Federal brasileiro, em especial, explorando as dinâmicas enfrentadas por mulheres na segurança pública.

A pesquisa é relevante por levantar dinâmicas de gênero em organizações policiais, fornecendo *insights* sobre características e obstáculos que mulheres enfrentam na segurança pública. Os achados podem subsidiar propostas de políticas e práticas mais inclusivas, promovendo diversidade e representatividade de gênero nas esferas de poder. Também inspira debates acadêmicos e práticos sobre liderança e formulação de políticas públicas igualitárias neste campo.





O objetivo geral deste estudo é traçar um panorama da liderança feminina na Polícia Federal, como integrante do Poder Executivo Federal brasileiro, identificando padrões, desafios e oportunidades que sirvam à administração pública brasileira para formulação e implementação de políticas públicas. Para atingir esse escopo foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as barreiras sociais, culturais e organizacionais enfrentadas por mulheres para alcançarem posições de liderança na segurança pública.
2. Mapear quantitativamente a representação feminina nos diferentes níveis hierárquicos e funções de liderança da Polícia Federal.
3. Delinear uma agenda de pesquisas futuras para aprofundar o conhecimento sobre liderança feminina em organizações policiais e no serviço público.

O problema reside na sub-representação feminina nos altos escalões do Poder Executivo, apesar da presença nas bases (Vaz, 2013). As mulheres enfrentam mais pressão para provar seu valor como líderes. Compreender o fenômeno do “teto de vidro” é crucial para a equidade de gênero e eficácia da gestão pública.

Pretende-se demonstrar o surgimento de um novo estilo de gestão feminina em que, para enfrentar ambientes organizacionais altamente competitivos, o uso crescente de técnicas ágeis está se tornando essencial e eficaz mesmo em grandes organizações. Além disso, pretende-se indicar que a liderança feminina possui um potencial significativo para ganhar destaque nas organizações e é capaz de assumir diversas atividades anteriormente associadas à liderança masculina (Silva e Silva & da Luz Rodrigues, 2022).

Nessa perspectiva, o presente artigo pretende identificar as principais características da liderança feminina mediante um estudo exploratório realizado para compreender a configuração da liderança feminina.





## 2. Situação-Problema

O estudo foi conduzido na Polícia Federal do Brasil, uma organização pública federal criada em 1944 e vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, que desempenha funções de polícia judiciária da União e atua no eixo administrativo, em serviços como migração, controle de armas, de produtos químicos e de segurança privada, além do eixo educacional.

A Polícia Federal (PF), tem em suas principais atribuições investigar crimes contra a ordem política e social, combater o tráfico de drogas e de armas, controlar a imigração de pessoas nas fronteiras, entre outras, e conta atualmente com cerca de 15 mil servidores ativos.

A estrutura organizacional é composta pela direção-geral e treze diretorias especializadas, que supervisionam as 27 superintendências regionais distribuídas nas unidades da federação, que, por sua vez, supervisionam as delegacias descentralizadas, além de outras funções comissionadas do poder executivo em níveis de: coordenação-geral, coordenação, chefia de divisão, chefia de serviço, chefia de setor e chefia de núcleo, que se organizam de maneira própria e complexa, com relações verticais e horizontais para fins de subordinação hierárquica e técnica.

Nesse contexto, buscou-se analisar as contribuições científicas sobre a liderança feminina em organizações policiais, a partir de revisão integrativa, com fatores identificados na Polícia Federal do Brasil. Foram coletados dados referentes ao quantitativo atual de mulheres que ocupam funções de chefia e assessoramento em diferentes níveis hierárquicos da instituição, confrontando com a revisão integrativa da literatura para investigar questões como os facilitadores e barreiras encontradas pelas líderes, a cultura organizacional e o clima de inclusão de gênero percebido na instituição, além de habilidades e competências necessárias para o exercício da função, entre outros aspectos relevantes.

Frise-se que essa análise será complementada por etapa posterior dessa pesquisa, já em andamento, em que se analisará entrevistas de líderes femininas na instituição acerca de sua





percepção sobre indutores e limitadores de sua ascensão aos mais altos cargos na Polícia Federal.

Promoveu-se o cruzamento desses dados numéricos sobre a proporção de mulheres líderes com os fatores facilitadores e obstáculos identificados na revisão integrativa, buscando inferências que elucidem a problemática da pesquisa dentro da realidade específica da PF.

Os resultados do caso forneceram *insights* importantes sobre as especificidades da liderança feminina em um contexto organizacional majoritariamente masculino, como é a Polícia Federal, trazendo evidências que podem subsidiar estratégias para fortalecer e ampliar a participação das mulheres em posições de poder nessa instituição, assim como na administração pública. Além de suscitar oportunidades e lacunas de conhecimento para novas pesquisas que aprofundem a compreensão do fenômeno da liderança feminina na PF e em organizações policiais, contribuindo para expor um tema ainda pouco explorado.

Além disso, resultados de dados secundários de pesquisa sobre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho realizada no âmbito do I Curso de Especialização em Gestão Policial, para esta pesquisa, recortadas pelo gênero, foram trazidos para complementar a análise das inferências acima citadas e serão apresentados em subseção específica.

### 3. Referencial Teórico

#### 3.1 Liderança Feminina

A liderança é um tema relevante em diversas disciplinas acadêmicas e, nos últimos anos, o enfoque na liderança tem evoluído, passando por diferentes abordagens teóricas, enfocando questões variadas e, em razão da sua complexidade e natureza multifacetada, não há uma definição específica de liderança que seja aceita universalmente (Bass, 2008). Pode-se dizer que a liderança é um processo de influência entre líder e liderado, seus resultados, e como esse





processo pode ser explicado pelas características e comportamentos do líder, percepções do liderado e o contexto no qual esse processo ocorre (Day & Antonakis, 2012).

As abordagens de liderança exploram desde características de líderes até as relações líder-liderado e o contexto organizacional (Bass, 2008). O destaque é a relação entre liderança e gênero, examinando os estilos masculinos e femininos de liderar e como são percebidos (Carli & Eagly, 2012).

Nesse contexto surge a liderança feminina, que aborda as complexidades e desafios enfrentados pelas mulheres que buscam posições de liderança em organizações e na política (Rampelotto & Rodrigues-Beatriz, 2022). Para isso, destaca-se a evolução das teorias de liderança e como a liderança situacional se tornou interdependente com as questões de gênero.

### 3.2. Teto de Vidro e Labirinto

Em seguida, explora-se os conceitos do "teto de vidro" e do "labirinto" como metáforas das barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres em organizações.

Há uma divisão de poder e autoridade que separa mulheres e homens nas estruturas de liderança. Apesar de avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos em alcançar posições de liderança de alto nível, destacando a representação desproporcional de mulheres no topo das organizações e hierarquias governamentais. (Carli & Eagly, 2012).

O "labirinto" é uma metáfora que descreve os desafios complexos enfrentados pelas mulheres em suas carreiras para alcançar posições de liderança (Barreira, 2022). Esse conceito reconhece que as barreiras para as mulheres não são apenas verticais, mas também horizontais, envolvendo desafios que surgem em diferentes estágios de suas carreiras. Isso inclui obstáculos como preconceitos, discriminação de gênero, diferenças salariais e desafios relacionados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.





A literatura existente destaca a inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente após a Revolução Industrial e durante as guerras mundiais, quando assumiram papéis anteriormente ocupados por homens. Discute-se também a evolução do papel feminino em termos de educação, trabalho e responsabilidades domésticas, com destaque para as transformações ocorridas no século XX, porém persiste a desigualdade de gênero em posições de liderança e salários, apesar dos avanços. Mas esses fatores, embora relevantes, não explicam completamente a baixa representatividade feminina em posições de liderança.

Buscou-se explicar o fenômeno através da diferença entre os estilos de liderança. As mulheres tendem a valorizar mais as relações interpessoais, demonstram mais empatia e adotam uma comunicação bidirecional. Já os homens priorizam uma abordagem mais diretiva e assertiva, ou seja, tendem a exibir mais características de liderança transacional e *laissez-faire* (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). A sub-representação já foi explicada inclusive por viés biológico e discriminação de gênero (Wood & Eagly, 2002).

As barreiras organizacionais perpetuam o “teto de vidro”, fenômeno que limita a ascensão feminina (Barreira, 2022; Vaz 2013). Apesar disso, há progressos devido às mulheres estarem mais qualificadas. Mas ainda enfrentam estagnação na carreira ao atingir certo nível hierárquico, independente de competências.

O "teto de vidro" representa uma barreira invisível que impede as mulheres de avançar em suas carreiras à mesma velocidade que os homens (Barreira, 2022; Vaz, 2013). Essa barreira é frequentemente percebida quando as mulheres atingem um ponto em que sua ascensão se torna mais difícil, independentemente de suas habilidades e qualificações.

Apesar das barreiras, progressos têm sido feitos na promoção da igualdade de gênero na liderança. A Declaração e a Plataforma de Ação de Pequim, de 1995, foram marcos importantes no empoderamento das mulheres e na promoção da igualdade de gênero. No entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer para alcançar uma verdadeira paridade de gênero nas posições de liderança, tanto em organizações quanto na política.





A promoção da igualdade de gênero na liderança requer não apenas a eliminação dessas barreiras, mas também uma mudança estrutural que permita uma distribuição justa de poder e responsabilidade entre homens e mulheres. O avanço nessa direção é essencial para criar organizações e sociedades mais equitativas e inclusivas.

A metáfora do “teto de vidro” implica que a situação geral das mulheres permanece relativamente inalterada ao longo do tempo porque nenhuma mulher pode subir ao nível mais alto sem quebrar o teto. Essa é uma limitação temporal dado que, uma vez que o “teto de vidro” é quebrado, a barreira já não existiria mais na progressão de outras mulheres (Barreira, 2022). O “teto de vidro” é, portanto, uma barreira invisível que se manifesta por meio de preconceitos inconscientes, estereótipos de gênero e práticas organizacionais que dificultam o avanço das mulheres (Leite, 2022).

O preconceito de gênero desempenha um papel significativo na teoria do “teto de vidro”. Isso inclui a percepção de que as mulheres não são adequadas para posições de liderança de alto nível, ou a crença de que as mulheres são menos competentes ou têm características menos desejáveis para cargos de liderança em comparação com os homens. Como resultado do “teto de vidro”, muitas mulheres enfrentam uma estagnação em suas carreiras após alcançar determinado nível hierárquico. (Sales *et al.*, 2023; Vaz, 2013).

Superar o “teto de vidro” pode ser um desafio significativo para as mulheres, em razão do enfrentamento à resistência, discriminação e falta de oportunidades para progredir. Isso pode resultar em desigualdades salariais e de oportunidades de desenvolvimento profissional. O diminuto número de mulheres em posições de liderança pode ter um impacto negativo na representatividade e na tomada de decisões das organizações. A diversidade de gênero nas lideranças pode trazer perspectivas e abordagens diferentes para problemas e desafios (Ribeiro, 2019).

O "teto de vidro" interage com outros vieses como raça e orientação sexual, resultando em desafios únicos para mulheres com múltiplas barreiras (Barreira, 2022). Superá-lo exige





promover igualdade de oportunidades, conscientizar sobre preconceitos, implementar políticas de diversidade e criar ambientes que valorizem lideranças femininas. Também é fundamental oferecer mentoria e redes de apoio às mulheres (Vaz, 2013).

Sob a ótica da psicologia evolucionista, a Teoria do Papel Social argumenta que as diferenças de gênero em comportamento, incluindo as diferenças na liderança e nos papéis profissionais, são influenciadas mais por fatores sociais e culturais do que por diferenças biológicas inatas. Segundo essa teoria, os papéis de gênero são aprendidos e internalizados através de processos sociais e culturais, levando a diferenças comportamentais entre homens e mulheres (Eagly & Wood, 1999).

A conclusão deste arcabouço teórico sobre liderança, pode enfocar a complexidade e caráter multifacetário da liderança. As teorias apresentadas abordam desde características individuais de líderes, como traços e comportamentos, até a dinâmica das relações interpessoais, como na Teoria LMX. A interação desses fatores com o contexto organizacional e a diversidade cultural e de gênero desempenha um papel crucial na eficácia da liderança. Os resultados e discussões provavelmente irão refletir como essas teorias se aplicam na prática em relação à liderança feminina no setor público.

### 3.3. Teoria da Representação Burocrática

As mulheres compõem metade da burocracia. A burocracia representativa incorpora a diversidade populacional, promovendo igualdade de oportunidades (Mosher, 2003). Para que minorias influenciem decisões, é preciso alcançar massa crítica em cargos gerenciais. A representação burocrática de gênero pressupõe igual proporção de homens e mulheres no serviço público. Ao trazer diversidade de perspectivas para a tomada de decisão, torna as políticas públicas menos enviesadas e mais responsivas à população (Meier, 2019).





Assim, a participação em maior ou igual proporção na alta burocracia da administração pública aumenta a probabilidade de maior representação de interesses e perspectivas de diversos grupos sociais na tomada de decisão sobre políticas públicas e alocação de recursos públicos.

Uma burocracia representativa pode afetar a percepção do público de uma determinada política pública sobre a legitimidade da ação governamental, e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de cooperação e atendimento a regras, em especial se a política for direcionada para minorias. A representação burocrática é um indicador de equidade para o serviço público, que deve ser um motor de práticas a serem seguidas pelo setor privado. A mera representação passiva de gênero, raça e etnicidade nas burocracias governamentais expressa valores democráticos e serve como vetor de práticas justas (Ricucci & Ryzin, 2016).

A teoria da representação burocrática analisa se a composição dos quadros do Estado reflete os interesses e características da população. Regras supostamente neutras podem reforçar desigualdades entre grupos minoritários (Meier, 2019). O comportamento de burocratas representantes de minorias pode mudar políticas públicas. Assim, essa teoria examina a importância da representação burocrática, argumentando que pode impactar os resultados e legitimidade das políticas públicas. Fornece lentes para avaliar e melhorar a inclusão e pluralismo nas burocracias, buscando equidade e responsividade.

#### 4. Métodos

Este estudo empregou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para investigar a liderança feminina na Polícia Federal do Brasil. A metodologia foi estruturada em três etapas principais: revisão integrativa da literatura, análise documental e análise de dados secundários.





#### 4.1. Revisão Integrativa da Literatura sobre Liderança Feminina em Organizações Policiais

No intuito de uma análise mais precisa do cenário da produção científica sobre a liderança feminina em organizações policiais brasileiras, promoveu-se uma busca nas importantes bases de dados *Scopus*, *ScienceDirect*, *Proquest*, *Spell*, *Scielo* e *Google Scholar*, com um recorte temporal dos últimos 15 anos, podendo ter sido publicados de 2008 a 2023, utilizando a recomendação metodológica PRISMA<sup>1</sup> – principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises.

Esta pesquisa utilizou os termos: “mulheres na segurança pública”, “mulheres na gestão policial”, “liderança feminina na segurança pública”, “liderança feminina em organizações de segurança pública” e “liderança feminina na gestão policial”. O conjunto de resultados retornou apenas 13 indicações, sendo 2 dissertações e 2 monografias. Além disso, as 2 dissertações tiveram a pesquisa publicada como artigo científico, tendo sido excluídas no critério de análise de duplicidades, assim como outros 2 artigos que constavam publicados em mais de uma base de dados. Ante o exposto, o resultado da análise desta revisão integrativa recaiu sobre 6 publicações, vide Figura 2 que apresenta o fluxograma utilizado para a revisão, com resultados agrupados para exibição na forma da Tabela 1.

#### Figura 2

*Fluxograma de seleção de artigos para revisão integrativa*

<sup>1</sup> Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, disponível em [www.prisma-statements.org](http://www.prisma-statements.org)





**Tabela 1**  
*Síntese de cada artigo da revisão*

Autoria/A no	Público	Principais resultados	Agenda
Menezes et al, 2019	Mulheres Policiais Federais lotadas em uma UF do Nordeste	A remuneração foi citada uma vez como atrativo para o cargo de delegada, que é o cargo com maior salário. As policiais disseram ter sido bem recepcionadas pelos colegas; no entanto, tiveram muitas adversidades ao se deparar com a cultura profissional, como a primeira lotação distante da família, tendo que lidar com a	Como sugestões para futuras pesquisas, é interessante enviar para os prejuízos causados pela profissão para a saúde laboral dessas mulheres, pois uma das entrevistadas mencionou que existem altos índices de





maternidade sozinhas, a predominância masculina e o machismo dentro da instituição. A partir disso, é possível enaltecer uma visão das necessidades de políticas públicas para inclusão de mulheres e para facilitar a conciliação da maternidade e da vida familiar com as atribuições do cargo que ocupam até mesmo para possibilitar a progressão de carreira, tendo em vista que, para os homens, isso não é visto como uma barreira profissional.

depressão e casos de suicídio na polícia.

Outra questão seria o aprofundamento do conflito trabalho x família, abordado tantas vezes durante os relatos. Finalmente, também poderia ser interessante ampliar o escopo desta mesma pesquisa com o intuito de alcançar policiais lotadas em outras unidades e regiões brasileiras.

Lopes et al, 2023 Policiais militares de vários estados, com destaque na PMDF

As análises mostram que não há justificativa constitucional para restringir o ingresso de mulheres na polícia militar e que não há diferenças entre homens e mulheres em relação ao trabalho operacional ou administrativo. No entanto, ideologias que atribuem supostas características femininas como inferiores acabam excluindo as mulheres da produção de bens e serviços que proporcionam poder sobre suas vidas e as de outras pessoas. A cultura é o fator determinante para as desigualdades de gênero, e não a biologia. Afirma, ainda, que a cultura está em constante transformação.

Necessidade de que o debate sobre as relações sociais e de gênero nos contextos laborais seja estendido para se compreender e enfrentar os fundamentos que promovem o desequilíbrio nessas relações em constante mudança.

Capelle & Melo, 2010 Policiais militares da 8ª Região da PMMG

O trabalho das policiais do operacional da PMMG está marcado pelas relações de poder e de gênero em seu

O que se pode assegurar é o importante papel das relações de poder estabelecidas pelas





cotidiano, seus relacionamentos, na sua vida pessoal ou nas dificuldades que enfrentam no exercício de sua função.

policiais no cotidiano profissional para a sua melhor inserção na organização e transformação das relações de gênero no trabalho, no espaço social e no momento histórico em que vivem.

De Queiroz et al, 2019

Mulheres que trabalham na PMCE

Domínios: a) TREINAMENTO: formal é importante, informal ainda mais importante, após a fase inicial; b) COMPREEENSÃO: importância do CFP, visão, valores e culturas passam a ser internalizados em outras esferas; c) SUPORTE: reconhecimento do suporte de colegas de trabalho como imprescindível; d) PERSPECTIVAS FUTURAS: atração pela estabilidade e perspectiva na ascensão na carreira (frustração pela demora nas promoções).

Estudos futuros podem ampliar o conhecimento do assunto, replicando a metodologia aqui utilizada, com o intuito de investigar o processo de socialização de mulheres em outras organizações policiais. Também é válido analisar outras profissões comumente caracterizadas como masculinas. Pesquisas dessa natureza podem permitir comparar a socialização organizacional de mulheres nesses nichos profissionais.

De Almeida et al, 2017

Agentes penitenciários de cidade do triângulo mineiro

Parece haver, ainda, certa discriminação com a mulher que atua neste espaço de trabalho (embora tenham ocorrido grandes transformações em seu papel ao longo do tempo, incluindo aí o próprio espaço organizacional do presídio). Além disso, foi possível constatar um processo, muitas vezes velado e subjetivo, de “masculinização” das mulheres agentes penitenciárias. Esse processo pode ser observado desde situações como a já

Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos futuros para um melhor entendimento das relações de gênero, especificamente no contexto militar/prisional e, genericamente, em outros espaços organizacionais, a fim de servir como comparativo para o aprofundamento da temática e consequente geração de





mencionada divisão sexual do trabalho, conhecimento sobre essa realidade particular. como o relacionamento com superiores, colegas de trabalho e amigos/familiares, até na vestimenta e na forma de comportamento no ambiente prisional.

Santos, 2021

Mulheres nas polícias militares

O quanto a representação social da mulher na sociedade, em pleno século XXI, ainda carece de luta de classe e social, para afirmação de sua posição e de seu lugar de fala. As conquistas norteiam novos processos de entendimento de sua força, coragem, essencialidade nos espaços de integração e serviço público.

O campo de pesquisa é vasto porque perpassa por uma análise profunda sobre temas geradores que orbitam em torno do papel da mulher na sociedade, pelo tema da mulher no cenário da segurança pública, os avanços de representação social são grandes, apesar de ainda haver desafios diversos.

Fonde: Formulado pelos autores

## 4.2 Análise Documental

Foram analisados documentos institucionais, incluindo: dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; informações sobre o Projeto de Transformação Organizacional da PF (PF80); estatísticas de concursos públicos para carreiras policiais federais.

A análise focou em dados quantitativos sobre a representação feminina em diferentes níveis hierárquicos e funções de liderança na instituição.

## 4.3 Análise de dados secundários





Utilizou-se um conjunto de dados secundários provenientes de uma pesquisa realizada sobre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre servidores da Polícia Federal no Distrito Federal. A amostra consistiu em 113 respondentes (37 mulheres e 76 homens) e os dados foram coletados em março de 2023.

O instrumento de coleta foi um questionário contendo uma escala validada de avaliação da percepção de QVT, baseada no modelo de 8 dimensões de Walton, com 34 itens. A escala do tipo Likert variava de 1 (total insatisfação) a 7 (plena satisfação).

#### 4.4 Análise dos Dados

Os dados qualitativos da revisão integrativa foram analisados tematicamente, identificando padrões e temas recorrentes relacionados à liderança feminina em contextos policiais.

Os dados quantitativos da análise documental e dos dados secundários foram analisados descritivamente, calculando frequências, percentuais e médias para caracterizar a representação feminina e as percepções de QVT.

Foi realizada uma análise comparativa entre as percepções de QVT de homens e mulheres, buscando identificar diferenças significativas.

### 5. A Representação Feminina na Polícia Federal

A partir da revisão integrativa realizada, que sintetiza os principais resultados dos artigos revisados sobre mulheres em instituições policiais, destaca-se que existe uma cultura organizacional masculinizada e machista ainda presente nas polícias, que dificulta a inclusão e ascensão das mulheres. O enfrentamento de estereótipos de gênero e a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional revelam a complexidade da jornada das mulheres na organização.





Há evidências de que não existem diferenças de capacidade ou desempenho operacional entre homens e mulheres na polícia. As desigualdades de oportunidades são fruto de construções sociais e culturais enviesadas por estereótipos de gênero. O treinamento formal inicial e o apoio informal dos colegas se mostram cruciais para a adaptação e socialização organizacional das mulheres nas instituições policiais, eis que majoritariamente masculinas.

Observa-se um processo de "masculinização" das mulheres policiais, tanto no comportamento quanto na vestimenta, como forma de melhor aceitação e redução de discriminação nos ambientes de trabalho.

Apesar dos obstáculos, as mulheres policiais têm conquistado mais espaço e ascensão profissional ao longo do tempo. No entanto, ainda enfrentam barreiras veladas e subjetivas em seu cotidiano profissional. Portanto, embora haja avanços, os estudos apontam a necessidade de mais pesquisas e políticas públicas para equidade de gênero e superação do machismo nas instituições policiais. Assim, obstáculos específicos ao gênero, como o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais, foram comumente relatados. Mudanças culturais em relação à igualdade de gênero foram observadas, mas ainda existem desafios únicos na Polícia Federal que impactam a eficácia da liderança feminina, como a persistência de viés e estereótipos.

O suporte institucional foi considerado fundamental para promover a liderança feminina. A diversidade de gênero na liderança foi vista como fundamental para a contribuição com os melhores resultados de equipe.

O estudo revelou que, apesar dos desafios, a liderança feminina na Polícia Federal tem um impacto significativo e positivo na transformação organizacional, promovendo uma cultura mais inclusiva e eficiente. As líderes mulheres entendem que trazem contribuições únicas, incluindo abordagens mais empáticas e inclusivas, que influenciam positivamente a gestão.





A presença feminina na liderança contribui para um ambiente mais inclusivo e diversificado, influenciando positivamente a dinâmica e as políticas organizacionais, impactando de forma positiva na cultura organizacional.

O estudo revelou que apenas 18,1% dos cargos de liderança da Polícia Federal são ocupados por mulheres atualmente, no universo de 1794 funções comissionadas da instituição, com 323 titulares mulheres e 1461 titulares homens.

Esta população é constituída, tendo por base os dados do observatório de pessoal da folha de dezembro de 2023, por 15376 servidores ativos, sendo 12556 homens e 2820 mulheres, ou seja, a PF conta com 18,3% de mulheres servidoras em sua constituição. Todavia, algumas delimitações são importantes, o Plano Especial de Cargos da PF, não vinculado à carreira policial, conta com 2007 servidores ativos, sendo 868 mulheres e 1139 homens, numa proporção de 43,2% de participação feminina, uma métrica bastante parecida, mas até superior, à proporcionalidade do Poder Executivo como um todo, que conta com 41,5% de mulheres.

Por sua vez, a carreira policial conta com 13033 servidores ativos, sendo 11206 homens e 1827 mulheres, numa correspondência de 14% de participação feminina. As estatísticas dos concursos de acesso às carreiras policiais federais evidenciam um espelhamento de proporcionalidade feminina entre candidatas inscritas e aprovadas, que são mantidas a cada concurso, variando entre 10 e 15% entre edições de seleção. Frise-se que não há limitação ou reserva de vagas vinculada ao quesito gênero dos candidatos. Assim, tem-se que a baixa participação feminina na carreira policial federal não pode ser atribuída ao atual formato do processo de seleção em si, mas está associada a outros fatores que interferem na atratividade da própria carreira para mulheres, sem descartar consequências de processos seletivos anteriores.

O Projeto de Transformação Organizacional da PF – PF80, mais bem detalhado no subitem 4.1, firmou um compromisso de que um terço dos cargos de chefias de superintendências regionais seria ocupado por mulheres, o que representa um marco representativo na alta gestão da organização.





Enfatiza-se a necessidade de propiciar um ambiente mais receptivo e humanizado na gestão de pessoas, potencializando talentos através de uma comunicação transparente sobre processos e decisões, o que reflete os achados de diversos estudos (Fialho et al., 2020; Paustian-Underdahl et al. 2014; Bartol, 1999). A introdução dessas competências e olhares complementares na cultura da Polícia Federal visa melhorias organizacionais nas práticas de gestão, ética e justiça.

Estas discussões evidenciam a importância da liderança feminina na Polícia Federal, não apenas para a transformação organizacional, mas também para a promoção da igualdade de gênero e justiça social.

### 5.1. Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em Servidores da PF no DF – Dados Secundários

Na pesquisa realizada por uma das autoras em março de 2023, como parte de atividade de conclusão da especialização em gestão policial, atividade de ensino idealizada e executada pela própria Academia Nacional de Polícia da PF, o recorte de gênero foi analisado em amostra de 113 respondentes de servidores ativos lotados no DF, 37 servidoras e 76 servidores, trazendo os achados discutidos a seguir. Um questionário contendo escala validada de avaliação da percepção de QVT, construído segundo o modelo de 8 dimensões de Walton. Os indicadores em escala do tipo Likert poderiam variar de 1 a 7, sendo o 1 a representação numérica para a total insatisfação e o 7, por sua vez, para a plena satisfação (Tavares, 2023).

A análise da amostra pelo recorte de gênero expôs diferenças na percepção de QVT entre homens e mulheres, uma vez que o índice da percepção de QVT para servidoras se posicionava no campo da **insatisfação**, marcando **3,96**, enquanto o de servidores, no campo da satisfação, com score de **4,28** (Tavares, 2023).

Esta diferença de percepção está refletida em vários estudos, que geralmente revelam







aquela amostra, nas dimensões 3, 4, 7 e 8, que correspondem, respectivamente à “oportunidade imediata para uso e desenvolvimento de capacidades humanas, oportunidade futura de crescimento e segurança, trabalho e espaço total de vida e, por fim, relevância social da vida no trabalho. Assim, ainda que não seja possível a inferência de causalidade, uma vez que variáveis para este tipo de análise não foram objeto daquela pesquisa, sugere-se um reflexo positivo das primeiras ações do PF80 nestes achados (Tavares, 2023).

## 6. Considerações Finais e Agenda

A liderança feminina na Polícia Federal enfrenta uma jornada única, marcada pela superação de desafios como estereótipos de gênero e a difícil conciliação entre vida pessoal e profissional. As mulheres trilham trajetórias distintas até alcançar posições de comando na instituição. Ao exemplificar resiliência e capacidade de liderança, essas líderes contribuem positivamente para a transformação organizacional, trazendo habilidades complementares de empatia e inclusão que impactam as dinâmicas e políticas internas.

As líderes femininas agregam valor diferenciado à Polícia Federal, desempenhando papel vital na transformação organizacional e promoção da igualdade de gênero, pavimentando o caminho para futuras mulheres. A agenda de pesquisa sobre liderança feminina nessa instituição policial é rica e multifacetada. O estudo reforça a importância estratégica de ampliar a representação nos altos escalões, fortalecendo a democracia interna e diversidade de perspectivas para melhorar a eficiência.

Verifica-se a necessidade de instituir uma política formal de igualdade de oportunidades e equidade de gênero, com metas objetivas de aumento da proporção de mulheres em cargos gerenciais nos próximos cinco anos.

É premente instituir programas customizados de mentoria e capacitação gerencial para as mulheres policiais interessadas na carreira executiva, visando desenvolver suas competências





de gestão e superar viesamentos que ainda persistem na cultura organizacional. Uma maior participação consultiva feminina na governança interna, por meio de conselhos e comissões sobre equidade de gênero e políticas para o efetivo também potencializariam a pretendida eliminação de vieses negativos. Outros pontos críticos consistem no aumento da transparência dos processos de designações, valorizar casos de sucesso de líderes mulheres e monitorar indicadores específicos de diversidade e trajetória profissional, subsidiando ações assertivas rumo a uma PF mais justa e representativa.

A conjugação dessas iniciativas tem potencial para acelerar o desenvolvimento de competências de liderança entre as mulheres da PF e prepará-las adequadamente para assumir mais posições estratégicas com sucesso. Ao mesmo tempo, contribui para uma renovação cultural interna, com mais espaço para múltiplas perspectivas de gênero influenciarem as decisões institucionais.

Seria valioso conduzir análise longitudinal, por meio de mapeamento quantitativo da evolução histórica da participação de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos da Polícia Federal, desde sua fundação até os dias atuais. Correlacionar a trajetória feminina com marcos legais e organizacionais permitiria entender avanços e retrocessos, identificando variáveis catalisadoras ou barreiras à ascensão. Isso forneceria, também, base para projetar cenários futuros considerando tendências e potenciais impactos de novas políticas afirmativas.

Outra sugestão seria investigar, através de *surveys*, os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a ascensão de mulheres a postos de comando na organização. A proposta busca entender em profundidade os elementos culturais e estruturais que podem facilitar ou dificultar que mais mulheres alcancem posições de liderança na PF. As respostas permitiriam mapear os principais obstáculos tangíveis e intangíveis, assim como fatores motivacionais. Ao comparar as realidades entre polícias, será possível entender se os desafios relatados pelas líderes na PF também ocorrem em outras instituições policiais, ou se há especificidades. E se





existem bolsões ou casos exemplares de boas práticas para promover a ascensão feminina, no sentido de minimizar ou eliminar sua sub-representação.

Outra proposta é contrastar os desafios e estratégias de líderes mulheres na PF com aqueles vividos por gestoras em diferentes esferas da administração pública federal. Contrastar com outros órgãos públicos permite verificar se os obstáculos relatados são generalizáveis ou se existem elementos distintivos na cultura policial que representam barreiras adicionais ao avanço das mulheres.

Examinar diferenças geracionais nas trajetórias e nos estilos de liderança das chefes femininas na Polícia Federal também é uma agenda importante. O recorte geracional permitiria capturar eventuais diferenças entre gerações mais antigas e novas lideranças femininas, tanto em suas trajetórias até o topo quanto nos seus estilos de gestão.

Analisar, historicamente, a correlação entre participação feminina nas bases policiais e representatividade nos altos escalões decisórios pode demonstrar até que ponto uma ampla base de mulheres policiais de fato tem se refletido também nos postos mais altos de comando.

No universo específico da Polícia Federal cabe investigar as razões para a baixa atratividade da carreira policial para mulheres, buscando a identificação de fatores mitigáveis ou sanáveis que afastem potenciais boas profissionais do desejo de concorrer a um cargo na instituição.

Por fim, avaliar o reflexo da liderança feminina sobre políticas sensíveis a gênero, permitiria investigar se de fato ter mais mulheres líderes e diretoras tem resultado em decisões, estratégias e medidas internas mais empáticas e afirmativas em relação às demandas e lutas femininas historicamente reprimidas dentro das instituições policiais.

A baixa representatividade de lideranças femininas, como apontado, de forma empírica, por meio de dados secundários neste estudo, faz com que novas políticas de acessibilidade a cargos de liderança, baseadas em mérito, sejam implementadas. Em pleno século XXI, é preciso





romper radicalmente as barreiras culturalmente enraizadas nas organizações de trabalho como um todo, que possam, ainda, dificultar o pleno acesso às mesmas condições de disputar um cargo em nível de chefia em função de gênero. Romper barreiras significa mudar, e toda mudança precisa ser transformativa, para ser absorvida, de fato, nas políticas e práticas organizacionais. O caso da Polícia Federal pode ser ilustrativo à realidade de tantas outras organizações de trabalho, sinalizando a importância de se agir, efetivamente, na resolução desta injustiça e valorizando o mérito e as competências.

Como desafios para pesquisas futuras, sugere-se estudos para identificar desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no setor público, bem como explorar as contribuições específicas da liderança feminina para a gestão e tomada de decisões em organizações públicas.

## Referências

Abalkhail, J. M., Allan, B. (2016). “Wasta” and women’s careers in the Arab Gulf States. *Gender in Management*, v. 31, n. 3, p. 162-180.

Arvate, P. R., Galilea, G. W., Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. (v. 29, n. 5, pp. 533-548). *Leadership Quarterly*

Barreira, J. (2022). Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. *Movimento*, 27, e27080.

Bartol, KM (1999). Influências de gênero nas avaliações de desempenho.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.





Bellato, R. L., Schnitzler, E. L., & dos Santos, N. (2022). A Liderança Feminina nas Organizações Públicas. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-ciki* (Vol. 1, No. 1).

Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.

Brasil (2023). Ministério da Gestão lança Observatório de Pessoal. <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/ministerio-da-gestao-lanca-observatorio-de-pessoal>

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2012). Leadership and Gender. In D. V. Day, & J. Antoakis (Eds), *The Nature of Leadership (2nd ed., pp. 437-476)*. Los Angeles, CA: Sage.

da Silva, E., & Rodriguez, S. Y. S. (2020). Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 11133-11150.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.

Fialho, C. B., Rosa, Ágata F. da, Pegoraro, M. J. G.; Nunes, A. de F. Paz. (2018, Jan/Feb/Mar/Apr). Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. (v. 20, n. 1, pp. 01-24). *Management in Dialogue Review, Evaluation: Double Blind Review Scientific*.





Figueredo, P., & Cavazotte, F. (2023). Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Cadernos EBAPE. BR*, 21, e2022-0152.

Fragoso, R. M. T. (2018). Os Efeitos da Liderança Feminina na Administração Pública, no Tribunal de Contas de Alagoas. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, vol.12, n.41, p.892-910.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.

Hicks, D., Woutersb, P., Waltmanb, L., de Rijckeb, S., & Rafolsc, I. (2015). The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520, 429-31.

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/201ca-presenca-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-muda-a-forma-de-fazer-politica-e-contribui-para-o-esforco-de-reducao-das-desigualdades201d-afirma-esther-dweck>

Kautnick, A. M. (2018). Brazilian public policies to promote the wellbeing of women entrepreneurs. In: XV Congresso de Administração, Online. Anais do XV Congresso de Administração (pp. 1-10).

Leite, S. F. (2022). *Mulher executiva: um estudo de fatores limitantes à ascensão ao topo das hierarquias organizacionais* (Doctoral dissertation).

Meier, K. J. (2019). Theoretical frontiers in representative bureaucracy: New directions for research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(1), 39-56.

Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 406-423.





Mosher, F. C. (2016). Democracy and the public service. In *Representative Bureaucracy* (pp. 19-22). Routledge.

Moon, K.K., Jung, C. (2018). Management Representativeness, Ethical Leadership, and Employee Job Satisfaction in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 3, p. 265-286.

Paustian-Underdahl, SC, Walker, LS e Woehr, DJ (2014). Gênero e percepções de eficácia de liderança: uma meta-análise de moderadores contextuais. *Jornal de psicologia aplicada*, 99 (6), 1129.

Rampelotto, A., & Rodrigues-beatriz, M. B. Liderança Feminina no Setor Público Federal Brasileiro: a realidade do Poder Executivo sob os olhares de uma revisão semissistemática da literatura.

Ribeiro, D. (2019). *Lugar de fala*. Pólen Produção Editorial LTDA.

Riccucci, N. M., & Van Ryzin, G. G. (2017). Representative bureaucracy: A lever to enhance social equity, coproduction, and democracy. *Public Administration Review*, 77(1), 21-30.

Sales, T. S., de Aguiar, A. C. B., & Nobre, J. A. R. (2023). Feminismo, política e democracia: as mulheres e os caminhos de poder. *Editora Dialética*.

Severino, A. Joaquim. (2017). Metodologia do trabalho científico [livro eletrônico] / 2. ed. 4,4 Mb ; ePub

Silva e Silva, V., & da Luz Rodrigues, L. (2022). Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. *Id on Line. Revista de Psicologia*, 16(60).





Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D. J., Senasu, K., Grace, B. Y., & Nisius, A. M. (2014). Gender disparity in job satisfaction of Western versus Asian managers. *Journal of Business Research*, 67(6), 1257-1266.

Tavares, K. R. M. (2023). A análise da percepção do servidor da polícia federal no Distrito Federal sobre a qualidade de vida no trabalho. *BdPol – Biblioteca Digital da Academia Nacional de Polícia*.

Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22, 765-790.

Wood, W. e Eagly, AH (2002). Uma análise transcultural do comportamento de mulheres e homens: implicações para as origens das diferenças sexuais. *Boletim psicológico*, 128 (5), 699.

