



MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA:

um estudo bibliométrico a partir do fenômeno *glass ceiling*

Luana Cristina-Silva

 <https://orcid.org/0000-0003-0953-4394>.

✉ luana.silva@estudante.ufscar.br.

🏢 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) |

ROR  <https://ror.org/00qdc6m37> | São Carlos, Brasil.

Ana Carolina Novaes de Mendonça

 <https://orcid.org/0009-0004-0285-9932>.

✉ mnovaesana@gmail.com.

🏢 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) |

ROR  <https://ror.org/00qdc6m37> | São Carlos, Brasil.

Roniberto Morato do Amaral

 <https://orcid.org/0000-0002-9816-231X>.

✉ roniberto@ufscar.br.

🏢 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) |

ROR  <https://ror.org/00qdc6m37> | São Carlos, Brasil.

Leandro Innocentini Lopes de Faria

 <https://orcid.org/0000-0002-8369-1315>.

✉ leandro@ufscar.br.

🏢 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) |

ROR  <https://ror.org/00qdc6m37> | São Carlos, Brasil.

Eixo temático: Diversidade e Inclusão na Ciência

Modalidade: Resumo expandido

DOI: 10.22477/ix.ebbc.372

Resumo: A presença feminina em cargos de liderança tem avançado, porém os indicadores apontam uma proporção inferior se comparada aos homens. O objetivo do artigo foi investigar a produção científica sobre desigualdade de gênero em cargos de liderança feminina através do efeito "*glass ceiling*". Tratou-se de uma abordagem quantitativa utilizando bibliometria como técnica de análise de informações. A amostra analisada compreendeu 2844 registros bibliográficos recuperados na *Scopus*. Conclui-se que investigações sobre a temática abrangem uma diversidade de problemáticas, para além da presença feminina no contexto organizacional, refletindo um crescimento gradual na literatura global e interesse recente de pesquisadores brasileiros.

Palavras-Chave: Desigualdade de gênero. *Glass ceiling*. Liderança. Mulheres na Ciência. Bibliometria.

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, mulheres desafiam paradigmas ao conquistar posições de liderança, remodelando dinâmicas organizacionais e promovendo sociedades mais justas. O aumento de sua presença em cargos de liderança não só indica mudanças nas estruturas organizacionais, mas também avança em direção a uma representação mais inclusiva e diversificada. No entanto, segundo um levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2021, as mulheres ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais, em comparação com os 62,6% ocupados por homens. Estes indicadores ajudam a analisar as características que permeiam as instituições e consequentemente como respondem aos princípios de igualdade e diversidade de gênero, integrando-se à Agenda 2030 como parte dos esforços globais para promover o desenvolvimento sustentável e a equidade (IBGE, 2021).

Explorando a perspectiva internacional, Eagly e Carli (2007) destacam que, nos Estados Unidos, apenas 6% dos cargos de presidente, diretor executivo ou diretor operacional nas maiores corporações, conforme listadas no *Fortune* 500, são ocupados por mulheres. Ampliando o escopo para o contexto da União Europeia, especificamente nas 50 maiores corporações de capital aberto de cada país membro, observou-se que, em média, as mulheres representam 11% dos principais executivos, sendo apenas 4% ocupando posições de *CEOs* e chefes de conselho. Esses dados enfatizam a abrangência global da desigualdade de gênero em cargos de liderança e incitam uma reflexão mais aprofundada sobre as causas subjacentes à disparidade de gênero.

Visando contribuir para a compreensão da disparidade de gênero no contexto organizacional, envolvendo a presença feminina em cargos de liderança, o objetivo deste artigo compreendeu a investigação da produção científica sobre desigualdade de gênero, focando na presença das mulheres em cargos de liderança, a partir do fenômeno "*glass ceiling*".

2 DISCUSSÕES DE GÊNERO

Para Menezes e Jacob (2020) a subordinação das mulheres as impulsionaram a luta contra a disparidade de tratamento em relação aos homens, por exemplo, no século XIX o movimento feminista ganhou força e ganhou uma conotação positiva devido às suas contribuições para a superação das barreiras. Dessa forma, a busca por igualdade no ambiente de trabalho tem sido uma das principais causas defendidas pelo movimento feminista, que visa estabelecer direitos em várias esferas da sociedade.

O estudo Panorama Mulheres (2023) do *Insper* e *Talenses Group* revela um aumento da presença feminina em cargos de liderança de 13% para 17% na presidência e de 23% para 34% na vice-presidência, indicando um impacto crescente das mulheres na tomada de decisões e nas características das empresas lideradas por elas.

No entanto, embora os números apontem um tímido crescimento da presença das mulheres na ocupação de cargos de lideranças, fica evidente que a proporção da presença feminina comparada com a masculina é ainda exponencialmente inferior. Prova disso é a pesquisa de Kräft (2022) que identificou a probabilidade de aumento de mulheres ocupando cargos de liderança na Grã-Bretanha em torno de



5,3%, comparado com a ocupação dos homens, devido potencialmente a implementação da política de cotas femininas, evidenciando assim, que na prática os cargos se mostram predominantemente ocupados por homens. Poggio (2022) destaca haver sub-representação das mulheres também no ambiente acadêmico e científico.

Cabe ainda ressaltar que, mesmo quando mulheres conseguem atingir cargos de liderança, seus salários são inferiores aos de homens em cargos equivalentes. Nesse sentido, Kräft (2022) apresenta duas hipóteses baseadas no efeito *glass ceiling*, ou teto de vidro - que se refere, em suma, às barreiras impostas para que mulheres tenham mais dificuldades para atingir cargos de liderança, e consequentemente, privilegie tais ocupações pelo gênero masculino. Kräft (2022) revela que a disparidade salarial geral entre homens e mulheres fica entre 6,2% e 9,5%, atribuída em parte à necessidade de flexibilidade para mulheres atenderem demandas familiares. Na esfera executiva, a diferença é de 21,7% a 26,8%, sendo mais da metade motivada por características que favorecem homens.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado teve abordagem quantitativa, compreendendo o uso da bibliometria, que se trata de um “[...] estudo da mensuração do progresso científico e tecnológico e que consiste na avaliação quantitativa e na análise das inter-comparações da atividade, produtividade e progresso científico”(Silva; Bianchi, 2001, p. 6).

Como fonte de informações foi utilizada a base de dados Scopus, reconhecida internacionalmente pela sua completude e abrangência na cobertura da produção científica, e ainda, pela sua utilização nos estudos métricos, envolvendo a avaliação da atividade científica, por meio da análise bibliométrica. É importante ressaltar que há críticas sobre os vieses existentes nas bases de dados em geral e na *Scopus*, em particular, sejam de idioma (em favor do inglês), país de origem (em favor dos Estados Unidos e/ou Europa) ou área de conhecimento (em desfavor das Artes, Humanidades e Ciências Sociais) (Milanez et al., 2014; Mongeon; Paul-Hus, 2016).

Para a recuperação da amostra analisada, após definida a base de dados *Scopus* como fonte de informações, foi elaborada a expressão de busca, seguindo as orientações de Lopes (2002). É importante ressaltar que a formulação provisória da estratégia de busca ((*TITLE-ABS-KEY (“gender inequality”) OR (TITLE-ABS-KEY (“glass ceiling”)*))), permitiu a compreensão lógica sobre o conjunto de termos que deveriam compor a expressão de busca.

Já a identificação e eliminação dos termos indesejados possibilitou uma maior precisão dos resultados recuperados sobre a temática da desigualdade de gênero no contexto organizacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 1. A significativa presença e variedade de termos indesejados, pode estar relacionado à diversidade de desafios que são impostos às mulheres nos mais variados contextos da vida em sociedade.

Por fim, foram especificados os parâmetros relevantes para a execução da expressão de busca, levando-se em consideração a interface da base de dados Scopus (Quadro 2). A expressão de busca foi aplicada à base Scopus em 08 de fevereiro de 2024, possibilitando a recuperação de 2844 registros

bibliográficos, e destes, 58 compreendem autores vinculados às instituições brasileiras.

Quadro 1 - Termos descartados e justificativa (AND NOT).

Termo / palavra-chave	Justificativa
"hiv" OR "covid*" OR "disease" OR "health inequalit*" OR "maternal mortality" OR "health insurance" OR "healthcare services" OR "biology" OR "cancer*" OR "weight" OR "sex*" OR "child"	Artigos que versam sobre aspectos voltados à saúde relacionado ao gênero, bem como doenças, condições biológicas, acesso ao sistema de saúde, gênero na infância e afins
"novel" OR "genre" OR "fiction"	Artigos que versam sobre aspectos voltados ao gênero literário, ficção científica, romance literário e afins
"religio*" OR "Israeli occupation" OR "Palestine" OR "War" OR "veteran*"	Artigos que versam sobre estigma religioso e preconceito de raça contra o islamismo e afins, bem como nos enfoques em características relacionadas à guerra, guerra religiosa, ocupação territorial e saúde mental de mulheres veteranas de guerra.
"state pension age" OR "pension"	Artigos que versam sobre programa de aposentadoria por gênero/idade
"land ownership" OR "energy"	Artigos que versam sobre gênero e impacto na propriedade de terras, ou sobre a interação entre acesso à energia limpa e empoderamento familiar na Índia
"climate change" OR "food system"	Artigos que versam sobre os impactos das mudanças climáticas nos sistemas alimentares, que limitam o acesso das mulheres aos recursos
"sociology of education" OR "student*"	Artigos que versam sobre a questão de gênero com enfoque nos estudantes, e não no aspecto profissional
"pest*"	Artigos que versam sobre a questão de gênero e como estes tratam aspectos de pesticida e pestes nas lavouras
"violence"	Artigos que versam sobre a violência sofrida por mulheres.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Quadro 2 - Expressões de buscas e resultados

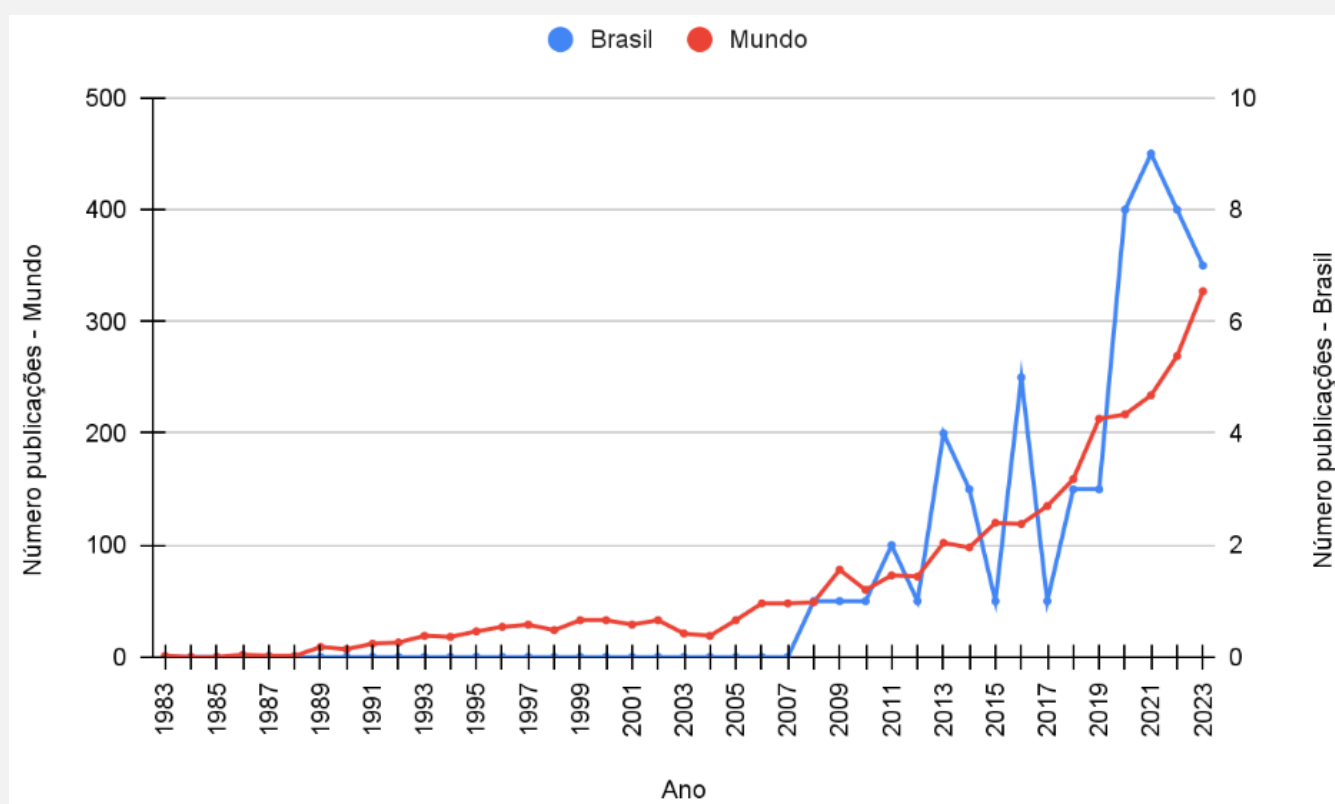
Expressão de busca	Número de artigos científicos
(TITLE-ABS-KEY ("gender inequality") AND TITLE-ABS-KEY (work* OR organization* OR corporate* OR career OR professional* OR labor OR market OR office OR employ* OR institution) AND NOT TITLE-ABS-KEY (child OR hiv OR sex* OR "health inequalit*" OR covid* OR disease OR violence OR "maternal mortality" OR "health insurance" OR biology OR "healthcare services" OR "novel" OR "religio*" OR "genre" OR "fiction" OR "state pension age" OR "pension" OR "land ownership" OR "weight" OR "climate change" OR "food system" OR "energy" OR "cancer*" OR "Israeli occupation" OR "Palestine" OR "War" OR "sociology of education" OR "student*" OR "pest*" OR "veteran*" OR "art*" OR "social club*")) OR (TITLE-ABS-KEY ("glass ceiling") AND TITLE-ABS-KEY ("work*" OR "organization*" OR "corporate*" OR "career" OR "professional*" OR "labor" OR "market" OR "office" OR "employ*" OR "institution" OR "job")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	2844

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O indicador apresentado na Figura 1 compreende a distribuição da produção científica sobre desigualdade de gênero, ele foi elaborado com base na classificação da amostra analisada, utilizando a identificação dos países de filiação dos autores distribuída pelos anos do período analisado de 1983 a 2023. É importante destacar que o ano de 1983 marca o início do período considerado, sendo o ano da primeira publicação relacionada ao tema na base de dados analisada. Na Figura 1, o eixo horizontal representa os anos das publicações científicas, enquanto o eixo vertical esquerdo apresenta a relação de quantidade de documentos publicados no mundo sobre o assunto, já o eixo vertical direito representa a quantidade de documentos publicados por autores vinculados às instituições de ciência e tecnologia brasileiras.

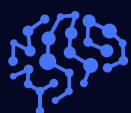
Figura 1 - Distribuição da produção científica sobre desigualdade de gênero: Brasil e mundo



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na análise de 2844 registros bibliográficos da Scopus (2024).

Ao analisar a Figura 1, compreendendo a comparação entre a distribuição da produção científica mundial e brasileira ao longo do período investigado, é possível inferir que o interesse da comunidade científica internacional pela temática da desigualdade de gênero no contexto organizacional apresentou uma tendência de crescimento incremental e significativa.

Embora o Brasil tenha obtido um número de publicações crescente a partir de 2007, esse crescimento não é incremental quando comparado à comunidade internacional. No ano de maior número de publicações no mundo (2023 com 327 registros), o Brasil foi responsável por aproximadamente 2,14% das publicações. Já no ano em que ocorreu a maior indexação de publicações brasileiras na base *Scopus* (2021 com 9 publicações) o Brasil foi responsável por 3,85% da publicação mundial. O interesse mundial e brasileiro pela temática da desigualdade de gênero pode estar vinculado a uma diversidade de



iniciativas, visando a construção de uma sociedade mais igualitária, como por exemplo, Agenda 2030 que compreende esforços globais para promover o desenvolvimento sustentável e a equidade, ou ainda, a luta dos movimentos feministas. Conforme as distintas perspectivas apontadas por Fox e Olson (2012 *apud* Matos, 2017, p. 18).

É importante ressaltar, que os resultados apresentados neste artigo fazem parte da investigação em andamento sobre a temática desigualdade de gênero através do fenômeno "*glass ceiling*" no contexto organizacional, com foco na disparidade da presença feminina na ocupação de posições de liderança. Porém, se faz necessário avançar na elaboração da expressão de busca apresentada no Quadro 2, visando identificar, na amostra analisada (2844 registros bibliográficos) neste artigo, os documentos que versam sobre mulheres em cargos de liderança, com base nos procedimentos e orientações indicados por Lopes (2002). Após a identificação e recuperação desses documentos, será aplicada a análise categorial de documentos (Sampaio; Lycarião, 2021), para criar categorias e realizar inferências sobre essas investigações e a sua contribuição para a compreensão da problemática, em especial no contexto brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados, em especial envolvendo a elaboração da expressão de busca (Quadro 1), ficou evidente que as pesquisas sobre desigualdade de gênero compreendem uma diversidade de focos de investigação, distribuídos em uma variedade de contextos sociais, biológicos, econômicos entre outros. Nesse sentido é crucial destacar o fenômeno "*glass ceiling*", que representa uma barreira significativa para o avanço de mulheres em cargos de liderança e tomada de decisão dentro das organizações, evidenciando a necessidade contínua de abordar e superar essas desigualdades estruturais. Também ficou evidente o interesse crescente da comunidade científica internacional pela investigação da temática da desigualdade no contexto organizacional.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela concessão de bolsa de pesquisa, que viabilizou a produção científica do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

EAGLY, Alice; CARLI, Linda L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 09 abr. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 9 abr. 2024.



INSIGHTS do Panorama Mulheres. **Talenses Group**, 2023. Disponível em em: <https://talensesgroup.com/panorama-mulheres>. Acesso em: 09. abr. 2024.

KRÄFT, Charlotte. Equal pay behind the “Glass Door”? The gender gap in upper management in a male-dominated industry. **Gender Work Organ**, 2022, v. 29, p. 1910–1926. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12890>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12890>. Acesso em: 09. abr. 2024.

LOPES, Ilza Leite. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão de literatura. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 31, n. 2, 2002. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v31i2.961>. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/961>. Acesso em: 09 abr. 2024.

MATOS, Gislaine Imaculada de. Feminismos e estudos de gênero: uma abordagem bibliométrica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 18., 2017, Marília. **Anais [...]**. Marília: ANCIB, 2017. 9 p. Disponível em: http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XVIII_ENANCIB/ENANCIB/paper/viewFile/223/1057. Acesso em: 19 abr. 2024

MENEZES, Karina; JACOB, Valena. Mulheres no mercado de trabalho: sobre desigualdade e empoderamento. In: MIRAGLIA, Lívia Mendes Moreira; TEODORO, Maria Cecília Máximo; SOARES, Maria Clara Persilva (org.). **Feminismo, trabalho e literatura**: reflexões sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/downloads/feminismo-trabalho-literatura-1.pdf>. Acesso em: 09. abr. 2024.

MILANEZ, Douglas Henrique *et al.* Análise de bases de dados e termos de busca para estudos bibliométricos e monitoramento científico em nanocelulose. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 114–133, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/49107>. Acesso em: 09 abr. 2024.

MONGEON, Philippe; PAUL-HUS, Adèle. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213–228, 1 jan. 2016b. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1765-5>. Acesso em: 09 abr. 2024.

POGGIO, Barbara. Working for Gender Equality in the Neoliberal Academia: Between Theory and Practice. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/rjrac/a/nBpLzN6TcdHwqgHFQkjTLF/?lang=en>. Acesso em: 09 abr. 2024.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf. Acesso em: 09 abr. 2024.

SILVA, José Aparecido da; BIANCHI, Maria de Lourdes Pires. Cientometria: a métrica da ciência. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 21, p. 5–10, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2001000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/8mL9rKKQgL4vydsrZfZLb-cr/?lang=pt#>. Acesso em: 09 abr. 2024.