



NÚCLEO DE ESTUDOS DE GÊNERO
CADERNO ESPAÇO FEMININO



Quebrar barreiras e construir pontes (ou elos): A importância da participação e permanência feminina em cargos de gestão

Breaking down barriers and building bridges (or links): The importance of female participation and permanence in management positions

*Tamires Araújo Lima*¹
*Sangelita Miranda Franco Mariano*²
*Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso*³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão narrativa da literatura sobre a participação e a permanência das mulheres em cargos de gestão, buscando identificar as abordagens predominantes e as lacunas na pesquisa. A revisão revelou a presença de conceitos como gênero, feminismo e interseccionalidade, sugerindo lacunas na literatura e indicando direções para pesquisas futuras sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Feminismo. Liderança. Gênero. Trabalho. Relações de Poder.

ABSTRACT

The aim of this article is to carry out a narrative review of the literature on the participation and retention of women in management positions, seeking to identify predominant approaches and research gaps. The review revealed the presence of concepts such as gender, feminism and intersectionality, suggesting gaps in the literature and indicating directions for future research on the subject.

KEYWORDS: Feminism. Leadership. Gender. Work. Power relations.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es llevar a cabo una revisión narrativa de la literatura sobre la participación y retención de las mujeres en puestos

¹ Mestra Educação Profissional e Técnica - ProfEpt (2024). Atualmente é Administradora do Instituto Federal Goiano. Email: ttamireslima@hotmail.com.

² Doutora em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia (2016). Atualmente trabalha no Instituto Federal Goiano Campus Morrinhos. Email: sangelita.mariano@ifgoiano.edu.br.

³ Doutor em Administração pela Universidade de Brasília - UNB / Universidad Jaume I - UJI - Espanha (2016). Professor Titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. Email: flavio.cardoso@ifgoiano.edu.br.

directivos, tratando de identificar los enfoques predominantes y las lagunas en la investigación. La revisión reveló la presencia de conceptos como género, feminismo e interseccionalidad, sugiriendo lagunas en la literatura e indicando direcciones para futuras investigaciones sobre el tema.

PALABRAS CLAVE: Feminismo. Liderazgo. Género. Trabajo. Relaciones de poder.

* * *

Introdução

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho tem gerado debates e pesquisas sobre a representatividade feminina em cargos de gestão. Ao longo da história, as mulheres desempenharam papéis diversos e complexos em diferentes culturas; suas experiências e posições variaram amplamente, dependendo da religião, da época e do contexto social (Rosado-Nunes, 2008).

As políticas públicas para as mulheres buscam a igualdade de oportunidades; porém, elas ainda não são eficazes para a remoção das barreiras que impedem a inserção de mulheres no mundo do trabalho. Nota-se, ainda, que a maior proteção das atuais políticas públicas não está endereçada propriamente à mulher, mas à concepção, ao nascituro, pois a segurança do emprego da mãe representa a segurança do sustento financeiro do filho que vai nascer (Bernadi; Neves, 2015).

Este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre a presença de mulheres em posições de liderança, com o objetivo de compreender os principais desafios e as barreiras enfrentadas, bem como os fatores que contribuem para o seu sucesso nesses papéis. Buscar-se-á investigar e sintetizar os achados da literatura acadêmica acerca da ascensão de mulheres a cargos de gestão, identificando tanto as barreiras estruturais e culturais que dificultam essa progressão quanto as estratégias e políticas que têm se mostrado eficazes em promover a equidade de gênero nas organizações.

A metodologia empregada neste estudo foi uma revisão da literatura, abrangendo artigos publicados em periódicos científicos, teses, dissertações e relatórios institucionais de 2000 a 2022. Os critérios de inclusão envolveram publicações que abordassem diretamente a questão da representatividade

feminina em cargos de gestão, com análise qualitativa dos dados.

Este artigo, ao sintetizar as evidências existentes, oferece uma visão clara das dinâmicas que influenciam a presença feminina na liderança, apontando caminhos para futuras pesquisas e intervenções práticas que visem à equidade de gênero nas organizações. O texto está organizado em: introdução, método, resultados e discussão e considerações finais. Os critérios metodológicos para este estudo serão apresentados a seguir; logo após, será realizada a análise dos resultados e a discussão encontrada.

Método

A metodologia de revisão da literatura é um processo ordenado e estruturado para identificar, selecionar e avaliar publicações relevantes para um determinado tema de pesquisa. Isso inclui a busca de fontes de dados, como artigos científicos, livros, teses e dissertações, bem como a análise e a interpretação dos resultados encontrados (Minayo, 2012).

Esta revisão da literatura tem como foco a participação e a permanência das mulheres em cargos de gestão. A presente revisão é analítica, pois aborda o tema específico da presença de mulheres em cargos de gestão, buscando verificar como acontece a ascensão delas a posições de liderança e se, quando alcançam esses cargos, elas permanecem. Este estudo analisou, avaliou e comparou os artigos científicos sobre mulheres em cargos de gestão publicados entre os anos 2000 e 2022.

Para a elaboração desta revisão da literatura, foram utilizadas as bases de dados a Scopus (disponível no Periódico Capes), a SPELL e a SciELO. Foram definidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Os critérios de inclusão foram: relevância temática, tipo de publicação, período da publicação e acesso ao artigo. Já os critérios de exclusão foram: irrelevância temática, tipo da publicação, período da publicação e acesso restrito.

Como descritores, foram utilizados na pesquisa os seguintes termos: “gênero, gestão, mulheres, liderança, papéis de gênero, trabalho, reverificação das profissões, posições gerenciais”. Foram utilizados os operadores booleanos OR e AND, operadores de pesquisa com base em pontuação, para que a

pesquisa mostrasse artigos que tinham os termos e as expressões em seu texto. Em seguida, foram encontrados 200 artigos. Após a análise utilizou-se o Princípio de Pareto para selecionar os 20% dos artigos mais relevantes, resultando em 40 artigos.

Ao aplicar esse princípio na revisão da literatura, assume-se que uma grande parte do conhecimento relevante está concentrada em um número limitado de artigos ou fontes. Portanto, ao identificar e focar nesses poucos artigos mais impactantes ou influentes, é possível obter uma compreensão abrangente e eficiente do estado atual da pesquisa em uma determinada área.

Além disso, o Princípio de Pareto também pode ser útil para otimizar o tempo e os recursos disponíveis, direcionando-os para os estudos mais significativos e relevantes. Isso permite que o pesquisador concentre seus esforços nas fontes mais promissoras, aumentando a qualidade e a relevância da revisão da literatura.

Foi elaborado o registro em formato de planilha em que cada coluna representava um aspecto do artigo, tais como: ano, periódico, entidade do periódico, referência bibliográfica, origem principal do autor, quantidades de autores, resumo, palavras-chave, tema central, variáveis de pesquisa, natureza do artigo, abordagem, tipo, método e tempo de pesquisa, técnica de coleta de dados, técnica de análise de dados, área da revista Qualis, principais achados e o link do artigo. A partir da literatura revisada, e em alinhamento à metodologia estabelecida nesta pesquisa, seguem os resultados obtidos referentes à temática sobre mulheres em cargos de gestão.

Resultados e discussões

Nesta seção, serão apresentados os resultados do levantamento bibliográfico realizado. Os artigos foram separados por temáticas, como pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 1 - Temática dos artigos encontrados.

Temática	Número artigos	Percentual%
Gênero	82	41

Feminismo	32	16
Liderança	31	15,5
Trabalho	21	10,5
Teto de Vidro	6	3
Ciência e Mulheres	5	2,5
Mulher e a Sociedade de Classes	4	2
Ações Afirmativas	3	1,5
Interseccionalidade	3	1,5
Mulheres e História	3	1,5
Diversidade	3	1,5
Empoderamento	3	1,5
Epistemologia Feminista	2	1
Labirinto de Cristal	2	1

Fonte: Autora, 2024.

Como se observa na Tabela 2, 41% dos artigos encontrados têm como temática o gênero. Percebe-se que os estudos de gênero possuem importância e visibilidade, o que acaba por refletir as mudanças sociais, políticas e acadêmicas da sociedade. Esses estudos desafiam as normas de gênero existentes e questionam os estereótipos prejudiciais. Para entender o conceito de gênero, é necessário observar a literatura. Louro (1997) afirma que gênero é uma construção social feita sobre as diferenças sociais; refere-se às diferenças sexuais da sociedade e como elas são colocadas na prática social.

Já Scott (2017) define o gênero como dividido em duas partes principais, ramificadas em várias subpartes: na primeira, o gênero se constitui das relações sociais com base nas diferenças percebidas entre os sexos; na segunda, o gênero é a principal forma de atribuir significado às relações de poder. Em suma, temos a aceção de que o gênero implica quatro elementos inter-relacionados: primeiro são símbolos disponíveis culturalmente que evocam múltiplas representações; segundo são conceitos

normativos que enfatizam a interpretação de significados simbólicos; terceiro é o gênero construído por meio do parentesco; e o quarto aspecto é a identidade subjetiva, implicado na concepção e construção do próprio poder (Scott, 2017).

Para Soihet (2013), gênero também é uma relação de interdependência estabelecida entre homens e mulheres e deve ser entendido em seus aspectos psicológicos, sociais e culturais, tanto da feminilidade quanto da masculinidade. Já Strathern (2006) assevera que gênero é simplesmente um meio de reunir as formas como as práticas e ideias em torno dos sexos se dão em uma determinada sociedade.

Scott (2017) ainda ressalta que o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais, baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, sendo também uma forma de dar sentido às relações de poder. Segundo ela, gênero e poder estão intrinsecamente ligados. As mudanças na organização das relações sociais correspondem sempre a mudanças nas representações de poder. A interpretação de Scott é apoiada por Bourdieu (1995), para quem a divisão do mundo é baseada em diferenças biológicas. As representações de gênero, como conjunto de referências objetivas, moldam tanto a percepção quanto a organização concreta e simbólica da vida social. Ao definir a distribuição do poder, essas referências contribuem para a concepção e a construção do próprio conceito de poder (Araujo, 2005).

As relações entre homens e mulheres podem ser vistas como relações de poder, porque pressupõem resistência, reação e transformação. Se homens e mulheres estão envolvidos em múltiplas relações e se ambas as partes sofrem com elas, devemos lembrar que cada um deles tem uma experiência diferente. Ser mulher ou homem significa perceber e estar no mundo de forma diferente, tanto concreta quanto simbolicamente (Louro, 2017). Constatou-se ainda que 16% dos artigos encontrados têm como temática o feminismo. Pode-se verificar na literatura várias correntes sobre o feminismo; assim, podemos defini-lo como um movimento social e político que busca a igualdade de gênero, a justiça e o empoderamento das mulheres em relação aos homens.

A epistemologia feminista tenta ampliar a crítica da ciência clássica, a

partir de perspectivas exclusivas masculinas e das definições dos homens sobre o que é relevante ou irrelevante, para incluir perspectivas que subordinam grupos como o das mulheres. Dessa forma, não podemos tratar de uma única categoria de epistemologia feminista, assim como não podemos discorrer sobre apenas um feminismo; afinal, existem muitas mulheres, assim como suas necessidades e particularidades (Williams, 2016). Essa abordagem inclui e valoriza as perspectivas de grupos subordinados, como as mulheres, reconhecendo a diversidade de experiências e pontos de vista. Portanto, não é possível falar de uma única categoria de epistemologia feminista, assim como não podemos falar de apenas um tipo de feminismo.

Para Rago (1998, p. 6), “as teóricas feministas propuseram não apenas que o sujeito deixasse de ser tomado como ponto de partida, mas que fosse considerado dinamicamente como efeito das determinações culturais, inserido em um campo de complexas relações sociais, sexuais e étnicas”. Isso significa que o indivíduo é moldado por um campo complexo de relações sociais, sexuais e étnicas. Em outras palavras, a identidade e a subjetividade das pessoas são continuamente formadas e transformadas pelas várias interações e contextos culturais nos quais estão inseridas.

A teoria feminista é um campo vasto e complexo que aborda questões relacionadas à igualdade de gênero, à opressão das mulheres e à luta por seus direitos e igualdade na sociedade. O feminismo defende o reconhecimento dos direitos e das liberdades individuais e declara que as mulheres, como sujeitos sociais e cidadãs, têm o direito de intervir nos campos sociais e políticos (Rosado-Nunes, 2008). Em essência, o feminismo busca eliminar as desigualdades de gênero e garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e direitos que os homens em todas as esferas da vida.

Como indivíduos, elas têm o direito de controlar o seu próprio comportamento sexual e reprodução. No campo dos direitos sexuais e reprodutivos, o reconhecimento da autonomia individual apresenta-se como ponto fundamental para o exercício da liberdade e como inspiração fundamental para polêmicas no campo da legislação (Rosado-Nunes, 2008).

No estudo dos artigos encontrados, 57% versavam sobre gênero e feminismo, o que destaca a importância dessas temáticas para esta revisão. Para Saffiotti (1992), gênero e feminismo são mais que apenas categorias de análise; antes de serem consideradas construções de conhecimento, operam na realidade empírica como categorias históricas. Isso significa que gênero e feminismo têm um papel ativo e concreto na formação da história e na transformação das sociedades. Eles não são apenas ideias abstratas, mas influenciam e são influenciados por eventos e processos históricos, moldando a realidade empírica ao longo do tempo.

Gênero e carreira estão inter-relacionados e podem afetar como as pessoas são percebidas e tratadas no ambiente de trabalho. O estereótipo de gênero pode limitar as escolhas de carreira das pessoas e contribuir para a desigualdade de gênero no mundo do trabalho (Scott, 2017). A literatura ainda aborda questões sobre o trabalho e as mulheres; no estudo, verificou-se que 15,5% dos artigos têm como temática a liderança e 10,5% falam sobre o trabalho. A divisão de trabalho por gênero reflete normas estritas que impedem as mulheres de aprender ofícios corporativos ou que, explícita ou implicitamente, as envolvem em atividades de menor valor agregado na cadeia produtiva e ligadas à economia do cuidado (Silva, 2019).

A independência econômica das mulheres é um passo fundamental para alcançar os direitos políticos e a igualdade; embora o trabalho remunerado das mulheres fosse um progresso, também significava questões relacionadas com o cuidado dos filhos e o trabalho doméstico. Baseados na coexistência de dois sistemas, o patriarcado e o capitalismo, Marx e Engels acreditavam que o segundo é um sistema econômico criado pela sociedade ao longo do tempo para explorar o patriarcado de uma forma instrumental e para fazer da opressão das mulheres uma função da sua própria sobrevivência (Andrade, 2015).

Na sociedade capitalista, o corpo está para as mulheres assim como a fábrica está para os homens trabalhadores assalariados, se tornando o principal terreno de exploração e resistência. Dessa forma, à medida que o

Estado se apropria do corpo feminino, as mulheres são forçadas a agir como um meio de reprodução e acumulação de trabalho (Federici, 2017). As mulheres são frequentemente direcionadas a trabalhos mal remunerados e precários, enquanto os homens dominam os setores mais lucrativos e prestigiosos da economia. A relação entre mulheres, trabalho e capitalismo é complexa e marcada por resistência e opressão.

Enquanto a categoria de classe é baseada nas complexas teorias de determinação econômica e mudança histórica de Marx (2004), as categorias de raça e gênero não expressam tal conexão (Scott, 2017). Dessa forma, homens e mulheres negros, assim como mulheres de todas as cores e outras minorias, estão destinados a desempenhar os papéis mais precários na vida profissional da sociedade. O capitalismo reconhece sua suposta inferioridade, colocando-os em um ciclo de exploração que sustenta o próprio sistema produtivo (Fernandes, 2016).

Sobre as barreiras experienciadas pelas mulheres no mercado de trabalho, foi encontrado que 3% dos artigos discorrem sobre o Teto de Vidro e 1% retrata o labirinto de cristal. A divisão de gênero do trabalho impacta negativamente na valorização do trabalho feminino, visto que, embora as mulheres tenham conseguido avanços em suas respectivas carreiras, ainda existem barreiras que impedem o alcance da equidade de gênero (Proni; Proni, 2018). Para as mulheres brasileiras alcançarem cargos de gerência, precisam de uma qualificação profissional maior que a dos homens, condição essa que pode ser agravada pela divisão desigual dos trabalhos domésticos (Bruschini; Lombardi, 2003).

A literatura nos apresenta metáforas sobre as barreiras que as mulheres enfrentam ao buscarem a ascensão profissional. Nesta revisão, foram encontradas as seguintes barreiras: Teto de Vidro, Labirinto de Cristal, Mito da Métis, Parede de Cristal, Piso Pegajoso e Abelha Rainha. Steil (1997) denominou de Teto de Vidro, a barreira sutil que bloqueia a ascensão de mulheres aos cargos mais altos de uma organização. Portanto, é um conceito que explica o empecilho invisível imposto as mulheres para alcançarem cargos

de gestão; é algo que não está no manual das organizações e sim na cultura organizacional. Esse conceito descreve uma barreira sutil, pouco visível, mas poderosa o suficiente para impedir que as mulheres avancem na sociedade (Gontijo; Melo, 2017).

O conceito de labirinto de cristal expande o conceito de Teto de Vidro para abordar outras barreiras que as mulheres enfrentam para avançarem na carreira. Essa metáfora remete à ideia de várias barreiras que compõem o labirinto, onde poucas mulheres conseguem encontrar o caminho para a ascensão profissional (Surmani et al., 2020). O labirinto simboliza tanto os obstáculos quanto as consequências para a carreira das mulheres. Ele possui diversos desafios e armadilhas que estão presentes durante toda a trajetória profissional das mulheres, além de passarem por despercebidos, já que por muitas vezes são considerados comportamentos culturais (Lima, 2013).

Tanto o conceito de Teto de Vidro quanto o de labirinto de cristal remetem ao mito da Métis e à forma como as mulheres foram deixadas de lado ao longo da história, o que pode ser explicado também, pela mitologia. O mito da Métis permite analisar os fatores culturais que inviabilizam o reconhecimento das habilidades femininas e demonstra os mecanismos que impedem a ascensão de mulheres (Surmani et al., 2020). Esse mito ilustra a subversão do papel da maternidade, o mito eliminou toda a contribuição feminina fazendo com que a sabedoria de Atena fosse uma prerrogativa masculina vinda de Zeus (Santos; Tosi, 1996). Ele consegue expressar como o casamento e a maternidade constroem uma mulher a se tornar submissa, não importa quanta habilidade e poder ela tenha.

Já a parede de cristal é uma metáfora para as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres para cargos em gestão; essas barreiras não estão relacionadas à qualificação ou à competência e sim aos fatores socioculturais associados ao gênero. Essa expressão é muitas vezes usada para descrever a dificuldade que as mulheres jovens enfrentam para avançar em suas carreiras (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

A baixa mobilidade de carreira não se limita ao topo da empresa;

também existem barreiras invisíveis para cargos de nível inferior, chamado de piso pegajoso. Refere-se justamente à dificuldade que as mulheres, concentradas em empregos menos valorizados economicamente, encontram para alterar a sua situação (Castro; Statudo; Kreter, 2022). O piso pegajoso é a primeira barreira criada por uma economia sexista; esse viés de gênero desencadeia uma grande diferença salarial entre homens e mulheres, pois as funções resultantes do trabalho doméstico são desvalorizadas (Nunes; Lima, 2021).

A Abelha Rainha (queen bee), mostra que aquelas mulheres que conseguiram desgrudar do piso pegajoso, quebrar o Teto de Vidro e a parede de cristal, passar pelo labirinto de cristal e superar o Mito da Métis, começam a ocupar os espaços de poder e tendem a reproduzir o sexismo e o machismo, por muitas vezes impedindo que outras mulheres ascendam na carreira. Isso ocorre, porque, a cultura patriarcal encoraja as poucas mulheres que sobem ao topo a ficarem inseguras com a autoridade conquistada (Nunes; Lima, 2021).

No que tange aos 13% dos artigos restantes, eles se separam em 2% sobre Mulher na Sociedade de Classes, 2,5% sobre Ciência e Mulheres, 1% sobre a Epistemologia Feminista e as temáticas: Ações Afirmativas, Interseccionalidade, Diversidade, Empoderamento, Mulheres e História, cada uma com 1,5%. Todos esses artigos são importantes para compreender como é a posição da mulher na sociedade, principalmente em relação ao trabalho.

Em relação às áreas das revistas, observou-se que 45% dos artigos foram publicados na área da Educação, 22,5% dos artigos na área de Administração e 24% de outras áreas. O restante é assim dividido: Meio Ambiente, Ciências Sociais, Contabilidade, Ciências Humanas, História, Filosofia, Economia e Saúde tiveram 8,5% ao todo. Nota-se que as áreas com maior abrangência foram Educação e Administração. Observa-se que a primeira visa buscar a promoção da igualdade de gênero e na eliminação de estereótipos. A segunda área está relacionada às barreiras que as mulheres encontram ao adentrarem o mercado de trabalho. Percebe-se que as mulheres

encontram inúmeros desafios para exercerem cargos de liderança: elas precisam compatibilizar a vida pessoal e trabalho, enfrentando uma dupla jornada de trabalho (casa e trabalho) e ainda precisam de ser mais qualificadas que os homens para tentar conseguir um cargo de gerência.

Observou-se ainda que 36% dos artigos foram escritos por um único autor, 31,5% por dois autores, 19,5% por três, 7,5% por quatro, 1% por cinco e 4,5% por seis autores, havendo uma prevalência de 87% de artigos escritos por até 3 autores. Destacou-se que 90,5 % dos artigos pesquisados têm pelo menos uma autora e apenas 9,5% dos artigos são feitos apenas por homens. É importante ressaltar que, embora muitos sejam escritos por mulheres, a pesquisa científica se beneficia de perspectivas e contribuições de pessoas de diferentes gêneros, sendo a diversidade fundamental para a compreensão das questões relacionadas tanto à liderança quanto à igualdade de gênero. Sobre a abordagem da pesquisa dos artigos, temos:

Tabela 2: Metodologia dos artigos

Metodologia	Número artigos	Percentual%
Qualitativa	130	65
Quantitativa	58	29
Qualitativa e Quantitativa	12	6

Fonte: Autora, 2024.

Sabendo que as questões relacionadas com a participação e a permanência de mulheres em cargos de gestão são complexas e multifacetadas, pode-se observar que métodos qualitativos permitem uma exploração mais aprofundada do tema, buscando contextualizar a experiência das mulheres a fatores sociais, culturais e organizacionais. Muitas das barreiras que as mulheres podem enfrentar em suas carreiras profissionais são sutis e podem não ser quantificadas facilmente. Por esse motivo, verificou-se a prevalência de estudos qualitativos na literatura encontrada, pois eles ajudam a identificar e analisar as barreiras que impedem o avanço profissional da mulher.

Entre as instituições de ensino do autor principal, temos: a

Universidade de São Paulo – USP com 12 autores; com 9 autores a Universidade de Campinas - Unicamp, a Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ e a Fundação Getúlio Vargas - FGV, com 8 autores a Universidade de Brasília - UNB; com 6 a Universidade Federal do Paraná - UFPR; com 5 a Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, a Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e a Universidade Federal de Uberlândia - UFU; com 4 autores a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMG, a Universidade Federal de Goiás - UFG, a Universidade Federal da Bahia - UFBA, a Universidade Federal de Lavras - UFLA, e o Institute for Advanced Study. Percebe-se a prevalência de estudos no Centro Sul brasileiro, levando à polarização de estudos e centralizando os achados em uma única região.

Sobre os anos de publicação, foram encontrados 9% dos artigos entre os anos de 2000 e 2010, 49,5% entre 2011 e 2020, 20% em 2021 e 21,5% em 2022. Portanto, observa-se uma crescente na produção de artigos sobre a participação e a permanência de mulheres em cargos de gestão, o que leva a compreender que os desafios são fundamentais para promover a equidade entre homens e mulheres no ambiente organizacional. Quanto ao Qualis das revistas, observou-se que 3,5% dos artigos não o possuíam, 2% com Qualis C, com B5 e B4 são 3,5% cada, B3 com 6% dos artigos, B2 com 20,5%, B1 com 21%, A3 com 0,5%, A2 com 11,5% e A1 com 28% dos artigos.

Em relação ao nível de profundidade das pesquisas encontradas, dos 200 artigos encontrados, 56% foram pesquisas descritivas; 25,5% exploratórias; 1% foi explicativa e 17,5% não especificaram. Observa-se que pesquisas descritivas ajudam a entender como as mulheres alcançam cargos de gestão e como acontece a permanência. A pesquisa descritiva ajuda a desenvolver uma compreensão dessas questões, documentar e analisar as desigualdades e a identificar as tendências de comportamento.

Já em relação às pesquisas exploratórias, elas permitem investigar e compreender a complexidade da relação mulher e trabalho, servindo como base para a análise das barreiras e empecilhos na vida profissional das

mulheres. As questões relacionadas a gênero e trabalho são complexas e multifacetadas, influenciadas por uma variedade de fatores sociais, culturais, econômicos e políticos.

Na presente revisão, sobre os procedimentos utilizados nas pesquisas identificadas, temos que 59% utilizaram métodos bibliográficos e documental; 13% survey ou levantamento; 8% estudo de caso; e 20% não especificaram. O campo de gênero e sobre a mulher no mercado de trabalho têm uma longa história de lutas por equidade, condições justas de trabalho e oportunidades igualitárias. Desta forma, as pesquisas bibliográficas e documentais são usadas para examinar a evolução das conquistas femininas no decorrer do tempo, além de identificar as áreas em crescimento e verificar as questões que ainda podem ser exploradas.

Sobre a natureza dos artigos encontrados, tem-se que 98,5% são teóricos e 1,5% empíricos. Isso se deve ao fato de que os artigos teóricos são fundamentais para o desenvolvimento de conceitos e ajudam a entender as complexas relações entre mulheres e trabalho, eles ainda fornecem uma base teórica para analisar as questões de gênero no ambiente de trabalho. Permitem ainda uma análise crítica das estruturas sociais, econômicas e culturais, além de moldar e expandir o campo dos estudos de gênero e trabalho.

Garantindo que esta revisão da literatura seja relevante para a temática apresentada, fornecendo informações uteis e atuais para a investigação do tema, ela foi baseada em pesquisa com resultados confiáveis e metodologia rigorosa. Portanto, foi selecionado, artigos relevantes e de alta qualidade, prezando pela relevância e utilidade do estudo.

Desta forma, a filtragem dos artigos para a pesquisa foi realizada com base no princípio de Pareto, que afirma que 80% dos efeitos vêm de 20% das causas. Em outras palavras, refere-se à ideia de que uma pequena percentagem de ações ou fatores contribui significativamente para a maioria dos resultados.

Nesta revisão da literatura, a análise de Pareto ajudou a identificar as

fontes mais significativas das informações obtidas, tais como: temática, autores, estudos de maior impacto, dentre outros. O que permitiu uma maior concentração de tempo e esforço nas informações mais relevantes. Assim, foram selecionados 20% dos artigos, totalizando 40 artigos, como pode se observar abaixo:

Tabela 3: Temática dos artigos selecionados

Temática	Total artigos	Percentual %	Amostra Artigos
Gênero	82	58	22
Liderança	31	21	8
Trabalho	21	15	6
Teto de Vidro	6	4	3
Labirinto de cristal	2	2	1

Fonte: Autora, 2024.

As áreas selecionadas são relevantes para a pesquisa; elas representam o impacto que o sexismo, o machismo e as barreiras têm na carreira das mulheres e que podem atrasar ou até mesmo impedir o avanço profissional dessas mulheres. A desigualdade de gênero ainda persiste em muitos locais de trabalho, dessa forma, essas temáticas ajudam a identificar desafios, barreiras e oportunidades de igualdade, entendendo como operam as hierarquias de gênero nas organizações.

Considerações finais

Diante do exposto, é possível concluir que a participação e a permanência de mulheres em cargos de gestão são um tópico de grande relevância no campo acadêmico e profissional. A presente revisão da literatura sobre a presença de mulheres em cargos de gestão revela que, apesar de um aumento gradual na representação feminina em posições de liderança, barreiras estruturais e culturais ainda limitam significativamente o acesso e a ascensão das mulheres a esses cargos.

Os resultados desta revisão indicam que a implementação de políticas de equidade de gênero e redes de apoio são estratégias eficazes para promover

a inclusão de mulheres em cargos de gestão. A criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários se mostra crucial para a quebra das barreiras.

Esta pesquisa oferece uma contribuição significativa ao consolidar o conhecimento existente sobre a temática. Além de identificar as barreiras enfrentadas pelas mulheres, a pesquisa destaca as melhores práticas e estratégias que podem ser adotadas para facilitar a ascensão feminina. Assim, este estudo serve como um recurso valioso para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores interessados em promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

Apesar das contribuições desta revisão, algumas lacunas ainda permanecem. Futuras pesquisas devem investigar a interseccionalidade de gênero com outras identidades, como raça, etnia e classe social, para fornecer uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelas mulheres em diferentes contextos.

A pesquisa contínua e a revisão sistemática da literatura são fundamentais para compreender melhor esses desafios e desenvolver estratégias eficazes para promover a igualdade de gênero nos cargos de liderança. A análise de trabalhos sobre mulheres em cargos de gestão publicados entre 2000 e 2022 trouxe um panorama sobre o assunto. Com o estudo, foi possível identificar as temáticas de gênero, feminismo, ações afirmativas, interseccionalidade, Teto de Vidro, Labirinto de Cristal, sociedade de classes, trabalho, ciências e mulheres, diversidade, empoderamento, dentre outras. A abordagem da pesquisa consiste predominantemente em estudos do tipo qualitativo. O estudo verificou que há poucas pesquisas relacionando gênero, classe e raça, o que abre espaço para futuras investigações. Espera-se que esta revisão, por meio da análise da literatura, incentive pesquisas futuras sobre as mulheres em cargos de gestão, relacionando-a com outras variáveis.

Referências

ANDRADE, Joana El-Jaick. *O feminismo marxista e a demanda pela socialização do trabalho doméstico e do cuidado com as crianças*. Revista Brasileira de Ciência Política, n. 18, p. 265–300, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/wcjHdhyJbhgRqhPQxfrBnFQ/>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

ARAÚJO, Maria de Fátima. *Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate*. Psicologia clínica, v. 17, n. 2, p. 41–52, 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pc/a/BVXTfbqbzJJYh7pwSkjdzpN/>. Acesso em: 22 de jun. 2024

BELTRAMINI, Luisa de Moraes; CEPELLOS, Vanesa Martines; PEREIRA, Jussara Jessica. *Mulheres Jovens, “Teto de Vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal*. Revista De Administração De Empresas, 62, e2021–0073. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>. Acesso em: 17 de mai. 2024.

BERNARDI, Renato; NEVES, Raquel Cristina. *As Garantias Constitucionais à Igualdade de Gênero e a Realidade do “Teto de Vidro” para a Mulher Trabalhadora*. Revista do Direito Público. Londrina, v.10, n.2: p.167-186. 2015.

Disponível em:
<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/21671>. Acesso em: 17 de mai. 2024.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Trad. de Maria Helena Kühner. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

BRUSCHINI, Cristina. LOMBARDI, Maria Rosa. *Mulheres e homens no mundo do trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990*. In: Maruani, M.; Hirata, H. (orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mundo do trabalho*. São Paulo: Senac, 2003 p. 324-361.

CASTRO, Bruna Naiara de; STADUTO, Jefferson Andronio Ramundo.; KRETER, Ana Cecilia de Medeiros Nitzsche. *Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil*. Gestão & Regionalidade, v. 38, n. 114, p. 5-22, 2022.

Disponível em:
https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7364/3785. Acesso em: 22 de mai. 2024.

FEDERICI, Silvia. *Calibã e a Bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva*. São Paulo: Elefante, 2017.

FERNANDES, Danubia de Andrade. *O gênero negro: apontamentos sobre gênero, feminismo e negritude*. Revista Estudos Feministas [online]. 2016, v. 24, n. 3.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/TgpBQ9JHwvj7VfvHJPgxnyP/abstract/?lang=pt#>.

Acesso em: 22 de fev. 2024.

GONTIJO, Míriam Rabelo. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Da Inserção Ao Empoderamento: Análise Da Trajetória De Diretoras De Instituições Privadas De Ensino Superior De Belo Horizonte*. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]. 2017, v. 23. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/fQWfjvdQBMtRKjHpXHxGrLJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 de mar. 2024.

LIMA, Betina Stefanello. *O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física*. Revista Estudos Feministas, v. 21, p. 883-903, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/v7m9qdqJPRMhSmyhny7kQgq/?lang=pt>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, História e Educação: construção e desconstrução*. Educação & Realidade, [S. l.], v. 20, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/257906>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

MARX, Karl. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. Trad. Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

NUNES, Kesia Kiss.; LIMA, Angelita Pereira de Lima. *Sticky Floor, Glass Ceiling and Queen Bee: The triple barrier imposed by the sexist economy*. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e2410816110, 2021. DOI: 10.33448/rsd-

v10i8.16110. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110/15219>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. *Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil*. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

RAGO, Margareth. *Descobrimos historicamente o gênero*. Cadernos Pagu, 1998.

Disponível em:

[https://ieg.ufsc.br/public/storage/articles/October2020/Pagu/1998\(11\)/Rago.pdf](https://ieg.ufsc.br/public/storage/articles/October2020/Pagu/1998(11)/Rago.pdf).

Acesso em: 22 de mai. 2024.

ROSADO-NUNES, Maria José (2008). *Direitos, cidadania das mulheres e religião*.

Tempo Social, 20(2), 67–81. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ts/a/ZgBCZ4yTFssVQQtgydmLVbj/>. Acesso em: 22 de mai. 2024.

SAFFIOTTI, Heleieth (1992). *Rearticulando gênero e classe social*. Em A. Costa, & C. Bruschini, Uma questão de gênero (pp. 183-2015). Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

SANTOS, Adelina Pinheiro; TOSI, Lucía. *Resgatando Métis*. O que foi feito desse saber? Estudos Feministas, p. 355-380, 1996. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16808/15399>. Acesso em: 29 de mai. 2024.

SCOTT, Joan. (2017). *Gênero: uma categoria útil para análise histórica*. Educação & Realidade, pp. 71-99. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf. Acesso em: 29 de jun. de 2024.

SILVA, Viviane Zerlotini da. *As relações de gênero na produção capitalista do espaço de trabalho*. Cadernos Pagu [online]. 2019, n. 55. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cpa/a/RhvfYD9scWWkLgSPjrBPLnP/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 29 de jun. de 2024.

SOIHET, Rachel. *História das mulheres e história de gênero: um depoimento*. Cadernos Pagu, [S. l.], n. 11, p. 77–87, 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8634464>. Acesso em: 29 de jun. de 2024.

STEIL, Andrea Valeria. *Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do Teto de Vidro*. RAUSP Management Journal, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>. Acesso em: 29 de jun. de 2024.

STRATHERN, Marilyn. (1988). *O gênero da dádiva: problemas com as mulheres e problemas com a sociedade na Melanésia*. Campinas: Unicamp.

SURMANI, Josiane de Souza; et.al. *Do mito de Métis aos conceitos de Métis de "Teto de Vidro" e "labirinto de Cristal" Análises de Assimetria de gênero com enfoque CTS*. Revista Mundi Sociais e Humanidades, 2020. ISSN 2525-4774. Disponível em: <https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiSH/article/view/1369>. Acesso em: 29 de jun. de 2024.

WILLIAMS, Priscila. *Epistemologia e Feminismo*. Revista Três Pontos, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistatrespontos/article/view/3385/2165>. Acesso em: 29 de jun. de 2024.

Recebido em Maio de 2026.
Aprovado em Junho de 2026.