

Análise de Fatores Contextuais de Influência na Liderança de Mulheres em TI no Brasil a partir de Indicadores

Melissa Maria Souza de Carvalho, Karen da Silva Figueiredo Medeiros Ribeiro

Instituto de Computação – Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Cuiabá – MT – Brasil

melissa.carvalho@sou.ufmt.br, karen@ic.ufmt.br

Abstract. This preliminary research investigates the contextual factors influencing the leadership of women in the IT sector in Brazil, focusing on the extraction of indicators from recent business technical reports containing data from empirical research. The analysis identified and structured 69 indicators based on data from Brazilian and Latin American leaders, as well as 35 indicators from global leaders. In addition to being modeled, the extracted indicators were classified according to a framework of contextual factors influencing women's careers in computing. The results highlight professional and individual challenges faced by women leaders in the sector, such as excessive workload and inequality in the division of domestic responsibilities. Comparisons with Latin America and the global context reveal that Brazilian women place greater value on hybrid work, invest in team development, but face higher gender discrimination. The research emphasizes the importance of open data availability to support public policies aligned with the national context and more effective business strategies, contributing to gender equity in IT.

Resumo. Esta pesquisa preliminar investiga os fatores contextuais de influência na liderança de mulheres do setor de TI no Brasil com foco na extração de indicadores de relatórios técnicos empresariais recentes, contendo dados de pesquisas empíricas. A análise identificou e estruturou 69 indicadores com dados sobre líderes latino americanas, incluindo brasileiras e 35 indicadores com dados de líderes globais. Além de modelados, os indicadores extraídos foram classificados segundo um framework de fatores contextuais de influência na carreira de mulheres na computação. Os resultados destacam desafios profissionais e individuais enfrentados por mulheres líderes no setor, como carga de trabalho excessiva e desigualdade na divisão de responsabilidades domésticas. Comparações com a América Latina e o contexto global revelam que as brasileiras valorizam mais o trabalho híbrido, investem no desenvolvimento de equipes, mas enfrentam maior discriminação de gênero. A pesquisa ressalta a importância da disponibilidade de dados abertos para embasar políticas públicas alinhadas ao contexto nacional e estratégias empresariais mais eficazes, contribuindo para a equidade de gênero em TI.

1. Introdução

A participação de mulheres em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação (TI) tem sido um tema amplamente discutido devido às desigualdades persistentes e aos desafios enfrentados por profissionais do gênero feminino para alcançar e se manter em posições de liderança, *e.g.* [Pereira *et al.* 2023, Cidre and Weidman 2021, Newsome 2019]. Apesar dos avanços em políticas de inclusão e diversidade, tais como a atual “UNESCO Call to Action to Close the Gender Gap in Science” [UNESCO 2024], os obstáculos estruturais, socioculturais e organizacionais ainda impõem barreiras significativas para o desenvolvimento de carreiras femininas em TI. Nesse contexto,

compreender os fatores contextuais que influenciam essas trajetórias torna-se fundamental para a formulação de estratégias mais eficazes de promoção da equidade de gênero no setor [Msambwa *et al.* 2023, Drummond *et al.* 2023, Wang and Degol 2017].

Este estudo preliminar tem como objetivo analisar os fatores contextuais que impactam a liderança feminina em TI no Brasil, comparando-os com cenários da América Latina e globalmente. Para isso, são explorados indicadores extraídos de relatórios técnicos publicados pela KPMG¹ (*Klynveld Peat Marwick Goerdeler*), permitindo a identificação de padrões e diferenças regionais no que tange às condições de trabalho, desafios e oportunidades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança na área de TI. A estruturação desses indicadores é fundamentada em *frameworks* da literatura sobre mulheres na computação, contribuindo para uma análise mais abrangente e sistemática.

Para a área de Sistemas de Informação, pesquisas como esta podem contribuir para a formulação de políticas organizacionais, educacionais e institucionais voltadas à equidade de gênero. Ao tornar públicos os dados e as análises realizadas, pretende-se incentivar a construção de soluções baseadas em evidências e fomentar o debate sobre inclusão e liderança feminina na indústria de TI.

Este trabalho foi desenvolvido no contexto de iniciação científica dentro do projeto “*Latin American Open Data for Gender Equality Policies Focusing on Leadership in STEM*” [Maciel *et al.* 2024], conhecido pelo acrônimo ELLAS², com objetivo de levantar e disponibilizar dados abertos para compreender o cenário da liderança feminina em STEM (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*, em português Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) na América Latina.

2. Metodologia

A presente pesquisa preliminar se classifica como sendo de natureza qualitativa, com objetivo exploratório-descritivo na análise dos dados e abordagem indutiva a partir dos indicadores extraídos para compreensão dos fatores contextuais de influenciam o cenário das mulheres líderes Brasileiras em comparação com o cenário latinoamericano e global. Quanto aos procedimentos técnicos, foram analisados três documentos de relatórios técnicos de pesquisas empíricas implementadas pela KPMG [KPMG Ltda 2023, KPMG 2024a, KPMG 2024b], cujos dados referem-se ao ano de 2023. Os documentos dos relatórios foram coletados via web em arquivos de formato PDF e então analisados manualmente seguindo a técnica de extração de indicadores de liderança de mulheres em TI em documentos de literatura cinza proposta por Ribeiro e colaboradoras (2024). Para garantir a precisão dos dados, a validação dos indicadores extraídos foi feita por pares.

Apenas indicadores com **variáveis de análise** relacionadas a **gênero, tecnologia e liderança** foram extraídos. Os indicadores foram extraídos com foco no Brasil em comparação com indicadores da América Latina e indicadores globais, quando disponíveis nos documentos. Desta forma, foram extraídos 69 indicadores para com dados para o Brasil e América Latina (cada) e 35 indicadores com dados globais. Os

¹ <https://kpmg.com/>

² <https://ellas.ufmt.br/>

indicadores foram estruturados segundo o modelo de Ribeiro e colaboradoras (2024) e cada indicador foi classificado de acordo com as categorias do *framework* de fatores contextuais sobre mulheres na computação dos trabalhos de Drummond e colaboradores [Drummond de Almeida 2024, Drummond *et al.* 2024, Drummond *et al.* 2023].

Os indicadores desta análise estão publicados de forma estruturada e aberta na ferramenta *Open Science Framework* (OSF) [Ribeiro *et al.* 2025], garantindo acesso público para consulta e exploração, como uma forma de incentivar a importância da disponibilidade de dados abertos de gênero na formulação de estratégias e políticas mais assertivas para mulheres na área de tecnologia no Brasil. Os resultados da análise dos indicadores extraídos são comentados na próxima seção.

3. Resultados

Os indicadores extraídos são referentes a dados coletados com 839 mulheres líderes em área de TI em 53 países do mundo, sendo a população da América Latina de 119 (14% com brasileiras incluídas) participantes e a população brasileira de 46 participantes (5%). A análise está dividida entre fatores contextuais identificados como influentes na carreira de mulheres líderes em TI no Brasil (Seção 3.1), análise das diferenças entre líderes brasileiras e líderes latinoamericanas e do mundo (Seção 3.2), e análise dos indicadores de influência globais (Seção 3.3).

3.1. Fatores Contextuais

A análise dos fatores contextuais presentes nos indicadores de liderança feminina revelou um panorama abrangente sobre os elementos que influenciam a trajetória profissional das mulheres em posições de liderança no Brasil. De acordo com Drummond e colaboradores [Drummond de Almeida 2024, Drummond *et al.* 2024, Drummond *et al.* 2023], cada indicador poderia pertencer a uma ou mais categorias.

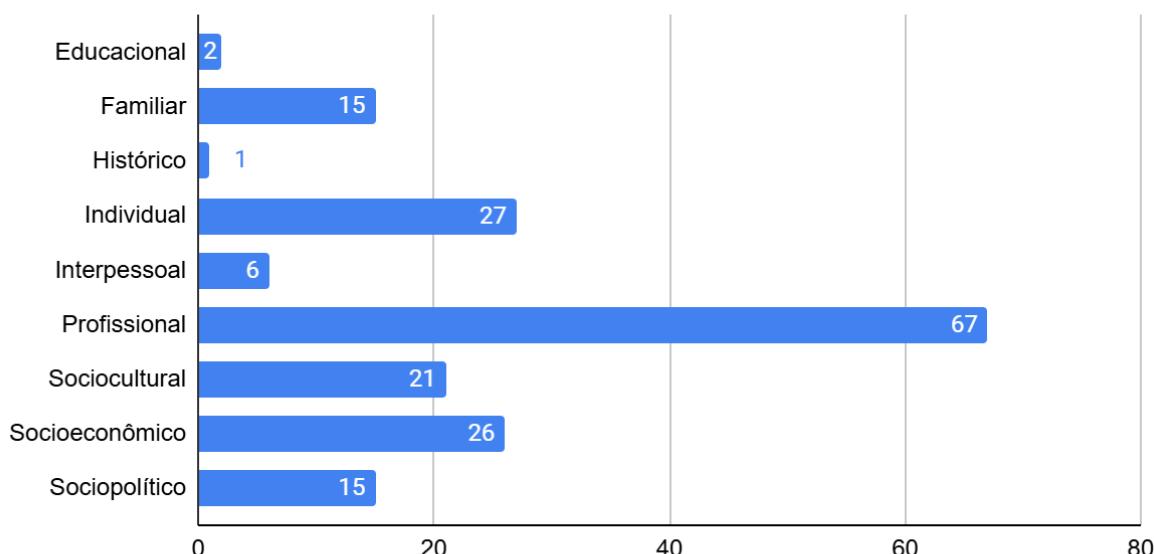


Figura 1. Total dos tipos de fatores contextuais identificados nos indicadores

Todos os tipos de fatores contextuais do *framework* foram identificados ao menos uma vez, demonstrando a diversidade de aspectos que impactam essas profissionais. No entanto, alguns fatores tiveram uma incidência significativamente maior do que outros, como é possível observar na Figura 1.

O fator contextual mais recorrente foi o **profissional**, presente em 67 indicadores. Esse resultado era esperado, dado que os relatórios estudados abordam questões relacionadas ao ambiente de trabalho, incluindo desafios, oportunidades e perspectivas para as mulheres líderes. Aspectos como a resiliência organizacional, as condições de trabalho e as estratégias de gestão estão amplamente contemplados nessa categoria.

Em seguida, destaca-se o fator **individual**, com 27 indicadores. Esse dado evidencia a importância da experiência pessoal das mulheres líderes na análise das condições de trabalho e da liderança. Elementos como expectativas de crescimento, estresse profissional, carga de trabalho e percepção sobre a equidade de gênero são temas relevantes nesse contexto.

O contexto **socioeconômico** também teve expressiva incidência, sendo abordado em 26 indicadores. Esse fator envolve a influência das condições econômicas e estruturais sobre a liderança feminina, incluindo questões como retenção de talentos, desenvolvimento profissional e impactos da crise econômica no trabalho das mulheres executivas.

O contexto **sociocultural**, presente em 21 indicadores, reflete os desafios impostos por normas sociais, estereótipos e padrões culturais que afetam a presença feminina na liderança. Esse fator está relacionado a temas como discriminação de gênero, divisão de responsabilidades e a importância da diversidade nas organizações.

Os fatores **familiar** e **sociopolítico** apareceram em 15 indicadores cada. O fator familiar trata da interseção entre vida profissional e vida pessoal, abordando, por exemplo, a divisão de responsabilidades domésticas, a influência da estrutura familiar na carreira e o impacto da maternidade. Já o fator sociopolítico inclui elementos como legislações trabalhistas, políticas de inclusão e a presença feminina em conselhos e cargos de tomada de decisão.

Os temas menos abordados foram **educação**, presente em apenas 2 indicadores, e **histórico**, mencionado uma única vez. A baixa incidência do fator educacional sugere que a discussão sobre formação acadêmica e capacitação profissional ainda é limitada nos relatórios sobre liderança feminina. O fator histórico, por sua vez, é pouco explorado, indicando que há uma lacuna na análise da evolução histórica da participação feminina na liderança.

3.2. Brasil x América Latina X Mundo

Após a análise dos fatores contextuais realizou-se uma análise comparativa dos indicadores para brasileiras, latinoamericanas e líderes globais no sentido de identificar as principais diferenças de fatores de influência. Conforme descrito no início desta seção, os percentuais apresentados têm como base a amostra de 839 mulheres líderes da área de TI em 53 países, sendo 119 da América Latina, incluindo 46 brasileiras.

No Brasil, destaca-se uma **preferência marcante pelo modelo de trabalho híbrido** (76%), significativamente maior do que a média latino-americana (53%), e também superior à média global de líderes (66,67%). Além disso, as executivas brasileiras demonstram uma **maior disposição para investir no desenvolvimento de suas equipes** (80%), superando suas colegas latino-americanas (55%) e a média global (74%). Enquanto as brasileiras apresentam uma maior preocupação com o desenvolvimento de suas equipes, as líderes latino-americanas (44%) e globais (41%) destacam-se na intenção de investir agressivamente na aquisição de tecnologias e estratégias digitais, um percentual significativamente maior que o do Brasil (20%).

Outro aspecto relevante é a **visão mais positiva das brasileiras em relação à diversidade organizacional**. Um percentual mais alto de líderes no Brasil (83%) acredita que a análise do desempenho das empresas na promoção da diversidade crescerá nos próximos anos, em comparação com 68% na América Latina. Da mesma forma, 83% das brasileiras confiam que as metas de crescimento serão mais facilmente alcançadas por organizações que promovam igualdade de gênero na liderança, enquanto esse percentual é de 68% na região latina e 75% globalmente.

Contudo, as **brasileiras também enfrentam desafios de gênero mais intensos**. Elas relatam uma incidência maior de preconceito e abordagens estereotipadas no ambiente profissional (84%) do que as líderes latino-americanas (63%) e globais (64%). A desigualdade de gênero também continua sendo um grande empecilho para 84% das executivas brasileiras, acima da média latino-americana e global (63% e 64%, respectivamente).

A pressão profissional tem um impacto mais acentuado na vida pessoal das líderes brasileiras (71%), superando as latino-americanas (55%) e líderes globais (60%). Elas também relataram um aumento mais expressivo na carga de trabalho (84%) em comparação com 76% na América Latina e 81% no mundo. Curiosamente, apesar desses desafios, as líderes brasileiras sentem-se menos adaptadas ao chamado “novo normal” (66%), enquanto 81% das latino-americanas e 75% das líderes globais relatam uma maior adaptação.

As percepções sobre os riscos empresariais também variam entre as regiões. Tanto as líderes brasileiras (22%) quanto as latino-americanas (19%) **percebem menos os fatores econômicos como ameaças empresariais**, em comparação com a média global (44%). Além disso, elas se sentem menos preparadas para lidar com ataques cibernéticos, com apenas 49% afirmando estar bem ou muito bem preparadas, contra 64% globalmente.

Essas diferenças apontam para a necessidade de políticas e estratégias personalizadas para cada contexto regional, garantindo um suporte adequado às mulheres em cargos de liderança no Brasil e enfrentando os desafios específicos de cada ambiente profissional.

3.3. Mulheres Líderes no Mundo

Os dados dos indicadores analisados também revelaram tendências significativas sobre a realidade das mulheres líderes em diferentes regiões, destacando desafios e percepções comuns independentemente do contexto geográfico.

Um dos principais achados é que as **mulheres líderes raramente trabalham menos de 40 horas semanais**. Apenas 1% das brasileiras, 3% das latino-americanas e 3% das líderes globais relataram ter uma carga de trabalho inferior a esse limite. Isso demonstra uma carga intensa de responsabilidades profissionais e pessoais, reforçando a sobrecarga enfrentada por mulheres em posições de liderança.

Além disso, **poucas mulheres líderes possuem um cônjuge que assume a principal responsabilidade pelas tarefas domésticas**. Apenas 4% das brasileiras e das líderes globais, e 2% das latino-americanas, indicaram contar com essa divisão de trabalho em casa. Isso evidencia a persistência de desigualdades na distribuição das tarefas domésticas, aumentando a pressão sobre essas profissionais.

A complexidade das tarefas e o ritmo de trabalho também aumentaram nos últimos anos. No Brasil, 96% das líderes afirmam que suas funções se tornaram mais complexas, enquanto 86% das latino-americanas e 90% das líderes globais compartilham essa percepção. Além disso, o ritmo de trabalho se intensificou, com 89% das líderes brasileiras, 87% das latino-americanas e 76% das líderes globais relatando essa mudança. Isso reflete o impacto da policrise na dinâmica corporativa, exigindo maior resiliência e capacidade de adaptação, com intensidade ainda maior no Brasil.

Por fim, a **adaptabilidade foi identificada como o principal fator de sucesso para a resiliência empresarial**. Entre as líderes brasileiras e globais 87% consideram essa característica essencial, percentual semelhante ao das latino-americanas como um todo (90%). A capacidade de tomar decisões rápidas também foi apontada como fundamental, com 87% das executivas brasileiras, 71% das latino-americanas e 76% das líderes globais destacando a necessidade de agilidade nos investimentos digitais. Esses dados indicam que, para enfrentar os desafios atuais e futuros, a flexibilidade e a rapidez na tomada de decisões serão fatores determinantes para o sucesso das mulheres em posições de liderança.

4. Considerações Finais

Este estudo apresentou uma análise exploratória dos fatores contextuais que influenciam a trajetória de mulheres líderes na área de TI no Brasil, comparando-os com os cenários latinoamericano e global. A partir da extração, estruturação e categorização de indicadores provenientes de relatórios técnicos, identificamos que os fatores profissionais, individuais e socioeconômicos são os mais recorrentes na trajetória das líderes brasileiras, evidenciando desafios relacionados ao ambiente de trabalho, à sobrecarga profissional e às condições estruturais que impactam suas carreiras.

A comparação com os contextos latinoamericano e global revelou diferenças significativas, como a maior valorização do modelo de trabalho híbrido no Brasil e a maior preocupação das líderes brasileiras com o desenvolvimento de suas equipes. No entanto, os desafios de gênero são mais acentuados no Brasil, com maior incidência de preconceito e barreiras estruturais em relação a outras regiões. Além disso, a análise mostrou que, apesar de serem altamente resilientes, as líderes brasileiras enfrentam dificuldades adicionais relacionadas à adaptação ao "novo normal" e à crescente complexidade do mercado de trabalho.

Este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a análise foi baseada exclusivamente em relatórios técnicos de uma única fonte, o que pode restringir a diversidade de perspectivas sobre a liderança feminina em TI. Entretanto, os dados coletados neste trabalho preliminar serão somados a outros *datasets* de indicadores já extraídos e estruturados com o modelo proposto por Ribeiro e colaboradoras (2024) que contém diversas fontes de documentos de literatura cinza. Além disso, o número de participantes brasileiras na amostra analisada foi relativamente reduzido, o que pode impactar a representatividade dos resultados. Tal fato também revela uma necessidade de mais pesquisas sobre a temática de liderança de mulheres na área com amostras maiores e com maior planejamento.

Para pesquisas futuras, sugerimos expandir a análise para incluir outras fontes de dados, como entrevistas com lideranças femininas em TI, e divulgar os dados para que sejam disponibilizados em ferramentas e plataformas de bases de dados públicas e abertas sobre a participação de mulheres na tecnologia, tais como as propostas por Maciel *et al.* (2024), Gomes *et al.* (2024) e as soluções de OECD (2024) e The World Bank Group (2024). Outra possibilidade é a aplicação de metodologias quantitativas complementares para validar e aprofundar os achados, bem como o desenvolvimento de frameworks específicos para a análise de políticas públicas voltadas à equidade de gênero na área de tecnologia.

No futuro, este projeto pretende continuar extraíndo e analisando novos indicadores, para ampliar essa discussão no Brasil. Disponibilizar dados de gênero é essencial para promover a equidade de gênero em STEM, ajudando a transformar desafios em ações concretas. Por fim, consideramos que a disponibilização dos indicadores de forma aberta na plataforma OSF [Ribeiro *et al.* 2025] representa um passo importante para fomentar novas pesquisas e iniciativas voltadas à redução das desigualdades de gênero em TI. Esperamos que este estudo contribua para um debate mais amplo sobre as estratégias e políticas necessárias para ampliar a participação feminina em posições de liderança no setor.

Agradecimentos

Este trabalho foi desenvolvido a partir de recursos da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do International Development Research Centre (IDRC) via projeto “The Latin American Open Data for Gender Equality Policies Focusing on Leadership in STEM”.

Referências

- Cidre, D., & Weidman, L. (2021). The challenges of integrating women in leadership positions in the technology industry. <https://doi.org/10.53333/ijicc2013/15448>
- Drummond, B., Salgado, L., & Viterbo, J. (2024). From barriers to inclusion: A female-inclusive assessment framework for interface evaluation. Anais do XV Workshop sobre Aspectos da Interação Humano-Computador para a Web Social, 37-44. Porto Alegre: SBC. <https://doi.org/10.5753/waihcws.2024.243912>
- Drummond, B., Salgado, L., Avelino, M., Viterbo Filho, J., Ribeiro, K., Cigüeñas, M., Dávila, G., & Branisa, B. (2023). Mapeo de los aspectos contextuales que influyen en

las mujeres informáticas de América Latina. *Interfases*, (018), 19-30. <https://doi.org/10.26439/interfases2023.n018.6610>

Drummond de Almeida, B. (2024). ATIV - A framework for assessment of technology based on feminist and inclusive values [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense].

Gomes, J., Carvalho, M., Aguiar, B., & Ribeiro, K. (2024). Proposta de um Content Hub como Estratégia para Coleta e Centralização de Dados de Gênero sobre a Liderança de Mulheres na TI. In: Anais do XVIII Women in Information Technology, Porto Alegre: SBC, 355–360. <https://doi.org/10.5753/wit.2024.2157>

KPMG. (2024a). Lideranças femininas: Moldando a resiliência em uma policrise. Global female leaders outlook 2023. Principais aspectos e recorte Brasil. <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/02/kpmg-global-female-leaders-outlook-2023.html>

KPMG. (2024b). Lideranças femininas: Moldando a resiliência em uma policrise. Global female leaders outlook 2023. Principais aspectos e recorte América do Sul. <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/02/kpmg-global-female-leaders-outlook-2023.html>

KPMG Ltda. (2023). Global female leaders outlook 2023. <https://kpmg.com/dp/en/home/insights/2024/01/global-female-leaders-outlook-2023.html>

Maciel, C., Guzman, I. R., Berardi, R. C. G., Rodriguez-Rodriguez, N., Salgado, L., Frigo, L. B., Branisa, B., & Jiménez, E. (2024). An open data platform to advance gender equality in STEM in Latin America. *Communications of the ACM*, 67(8), 90–92. <https://doi.org/10.1145/3653294>

Msambwa, M., Daniel, K., Cai, L., & Fute, A. (2023). A systematic review of the factors affecting girls' participation in science, technology, engineering, and mathematics subjects. *Computer Applications in Engineering Education*, 32. <https://doi.org/10.1002/cae.22707>

Newsome, M. (2019). Women leaders in information technology: A phenomenological study of their career paths.

OECD. (2024). Painel da OCDE sobre disparidades de gênero: Uma comparação internacional focada nos desafios, resultados e políticas de igualdade de gênero. <https://www.oecd.org/en/data/dashboards/gender-dashboard.html>

Pereira, L. R. R., Maciel, C., & Guzman, I. R. (2023). Investigación sobre los discursos de género, STEM y liderazgo en los cursos de informática: el diseño metodológico. *Interfases*, (018), 85-94. <https://doi.org/10.26439/interfases2023.n018.6611>

Ribeiro, K. S. F. M., Aguiar, B. R. e Gomes, J. M. (2024). Abertura e Disponibilidade de Dados de Gênero sobre Liderança de Mulheres Brasileiras em TI. In *AMCIS 2024 Proceedings*. The Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2024), Association for Information Systems (AIS), Salt Lake City, Utah. https://aisel.aisnet.org/amcis2024/span_lacais/span_lacais/2

- Ribeiro, K. S. F. M., Rocha Aguiar, B., Gomes, J. M e Carvalho, M. M. S. (2025). Abertura e Disponibilidade de Dados de Gênero sobre Liderança de Mulheres Brasileiras em TI. In: Open Science Framework, retrieved from osf.io/6fy8t.
- The World Bank Group. (2024). Gender data portal.
<https://genderdata.worldbank.org/en/home>
- UNESCO. (2024). UNESCO call to action to close the gender gap in science.
<https://www.unesco.org/en/science-technology-and-innovation/cta>
- Wang, M., & Degol, J. (2017). Gender gap in science, technology, engineering, and mathematics (STEM): Current knowledge, implications for practice, policy, and future directions. *Educational Psychology Review*, 29, 119-140.
<https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>