

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA ESCOLA POLITÉCNICA

MARCELLA BASTOS

**Representatividade feminina em cargos de liderança na área de tecnologia da informação: Uma análise da presença e barreiras enfrentadas por mulheres em posições de tomada de decisão**

SÃO PAULO

2024

MARCELLA BASTOS

**Representatividade feminina em cargos de liderança na área de tecnologia da informação: Uma análise da presença e barreiras enfrentadas por mulheres em posições de tomada de decisão**

Monografia apresentada ao Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Especialista, pelo Programa MBA-USP Tecnologias Digitais e Inovação Sustentável

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina Machado

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo ou pesquisa, desde que citada a fonte.

### Catologação-na-publicação

Bastos, Marcella

Representatividade Femina em cargos de liderança na área de tecnologia da informação: Uma análise da presença e barreiras enfrentadas por mulheres em posições de tomada de decisão / M. Bastos – São Paulo, 2024.

p.47

Monografia (MBA em Tecnologias Digitais e Inovação Sustentável) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia da Computação e Sistemas Digitais.

1.Barreiras de gênero; 2.Diversidade e Equidade de gênero; 3. Liderança Feminina; 4.Mercado de trabalho; 5.Tecnologia da Informação. I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais II.t.

## AGRADECIMENTOS

Expressando meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram significativamente para a conclusão desta monografia. Este trabalho representa não apenas o resultado de esforço individual, mas também a generosidade, apoio e encorajamento de muitas pessoas ao longo do caminho.

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha estimada professora orientadora. Sua orientação diligente, insight acadêmico e apoio inabalável foram fundamentais para a realização deste trabalho. Além disso, a troca de experiências que tivemos foi incrivelmente enriquecedora e inspiradora. Agradeço por sua dedicação e comprometimento não apenas como orientadora, mas também como mentora.

Também gostaria de estender meus agradecimentos ao meu cônjuge. Seu apoio constante, compreensão e encorajamento se mostraram fundamentais ao longo do processo de pesquisa e redação. Agradeço por compartilhar essa jornada comigo e por estar sempre presente, oferecendo seu apoio incondicional.

A todas as mulheres que participaram da pesquisa e das entrevistas, expresso minha sincera gratidão. Suas contribuições foram inestimáveis e fundamentais para a compreensão dos temas abordados nesta monografia. O tempo dedicado e as experiências compartilhadas enriqueceram significativamente este trabalho, proporcionando perspectivas essenciais.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas, amigos e familiares que me incentivaram e me apoiaram ao longo deste processo. Suas palavras de incentivo, apoio emocional e compreensão foram verdadeiramente inspiradoras e motivadoras.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e contribuição de cada um de vocês. Agradeço por fazerem parte desta jornada e por tornarem este momento possível.

## RESUMO

A representatividade feminina nas lideranças da área de Tecnologia da Informação emerge como uma questão crítica, refletindo não apenas a necessidade de justiça social, mas também o imperativo de aproveitar plenamente o potencial diversificado nas organizações. Para contextualizar essas questões, o estudo traça a evolução histórica da participação feminina no mercado de trabalho, desde as restrições tradicionais até os avanços pós-Segunda Guerra Mundial que impulsionaram o empoderamento feminino e a participação ativa na força de trabalho. O estudo adota metodologia de pesquisa que combina a revisão bibliográfica com a pesquisa aplicada, incluindo entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes na área da Tecnologia da Informação, que ocupam cargos de alta liderança. Com essa abordagem o estudo explorou profundamente as experiências, desafios e perspectivas das mulheres líderes na tecnologia, fornecendo uma análise abrangente do atual cenário e delineando caminhos para alcançar maior equidade de gênero. Como resultado dessas análises verificou-se que as barreiras vão desde disparidades salariais até as microagressões, falta de modelos femininos e desafios associados à maternidade, as entrevistas forneceram evidências concretas. Além disso, a análise das experiências das líderes femininas em lidar com discriminações e a resistência percebida à liderança feminina validou a complexidade dos desafios mencionados na revisão teórica. Em última análise, a representatividade feminina nas lideranças tecnológicas é um imperativo moral e estratégico. A busca por uma cultura de trabalho mais equitativa não apenas proporciona benefícios individuais, mas também fortalece as organizações, promovendo a inovação e a excelência. À medida que avançamos para um futuro tecnológico, é crucial que cada passo dado na direção da equidade de gênero nas lideranças seja celebrado e amplificado, inspirando uma nova geração de mulheres líderes na área de tecnologia.

Palavras-chave: Barreiras de gênero; Diversidade de gênero; Equidade de gênero; Liderança Feminina, Mercado de Trabalho; Tecnologia da informação.

## ABSTRACT

The representation of women in leadership positions in the technology field emerges as a critical issue, reflecting not only the need for social justice but also the imperative to fully harness the diversified potential within organizations. To contextualize these issues, the study traces the historical evolution of female participation in the labor market, from traditional constraints to post-World War II advances that propelled female empowerment and active participation in the workforce. The study adopts a research methodology that combine literature review with applied research, including semi-structured interviews with women leaders in the IT field, who hold senior leadership positions. With this approach, the study deeply explored the experiences, challenges, and perspectives of women leaders in technology, providing a comprehensive analysis of the current landscape and outlining paths to achieve greater gender equity. As a result of these analyses, it was found that barriers range from pay disparities to microaggressions, lack of female role models and challenges associated with motherhood. The interviews provided concrete evidence. Furthermore, the analysis of the experiences of female leaders in dealing with discrimination and perceived resistance to female leadership validated the complexity of the challenges mentioned in the theoretical review. Ultimately, female representation in technology leadership is both a moral and strategic imperative. The pursuit of a more equitable work culture not only provides individual benefits but also strengthens organizations, promoting innovation and excellence. As we move towards a technological future, it is crucial that every step taken towards gender equity in leadership be celebrated and amplified, inspiring a new generation of women leaders in the technology field.

Keywords: Female Leadership; Gender Barriers; Gender Diversity; Gender Equity; Information Technology; Labor Market.

**Lista de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Mapa mental das Barreiras análise pesquisa quantitativa ..... | 26 |
| Figura 2. Gráfico forças de Porter análise pesquisas aplicadas .....    | 35 |

**Lista de tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Perfil das entrevistadas ..... | 29 |
|--|----|

**Lista de Abreviaturas**

DEI – Diversidade, equidade e inclusão.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

TI – Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 11 |
| 1.1. Motivação .....  | 12 |
| 1.2. Objetivo.....  | 13 |
| 1.1.1 Objetivos secundários .....                                 | 13 |
| 1.3. Justificativa .....  | 14 |
| 1.4. Contribuição.....  | 15 |
| 1.5. Metodologia .....  | 15 |
| 1.6. Organização do trabalho .....                                | 16 |
| 2. Revisão Bibliográfica.....                                     | 17 |
| 2.1. Teoria do papel social e teorias de liderança .....          | 17 |
| 2.2. A mulher no mercado de trabalho.....                         | 18 |
| 2.3. Liderança feminina na área de tecnologia da informação ..... | 19 |
| 2.4. Barreiras e desafios liderança feminina na área TI.....      | 20 |
| 3. Desenvolvimento da Pesquisa.....                               | 23 |
| 3.1. Pesquisa aplicada .....                                      | 23 |
| 3.2. Unidade de Análise entrevistas semi-estruturadas.....        | 28 |
| 4. Análise da pesquisa aplicada.....                              | 30 |
| 4.1. Análise da Pesquisa Quantitativa.....                        | 30 |
| 4.2. Análise da pesquisa Qualitativa.....                         | 31 |
| 5. Conclusão .....  | 36 |
| 5.1. Discussões e conclusões .....                                | 36 |
| 5.2. Trabalhos futuros .....                                      | 38 |

## 1. INTRODUÇÃO

A presença feminina na área de tecnologia tem evoluído ao longo das décadas, passando por transformações significativas desde os primórdios do século XX até os dias atuais. No entanto, a representatividade feminina em cargos de liderança nas áreas tecnológicas ainda enfrenta desafios marcantes (SILVA; SILVA; FONTANA, 2023).

O estudo propõe uma análise abrangente sobre a representatividade feminina em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação (TI). A revisão bibliográfica realizada explora a interação entre a teoria do papel social, as teorias de liderança e a presença feminina no mercado de trabalho, com foco na liderança na área de TI. Destaca-se a influência das percepções sociais moldadas pelos papéis de gênero, evidenciando estereótipos que afetam a avaliação das mulheres em posições de liderança. (SAIFUDDIN; DYKE; HOSSAIN, 2022)

Estereótipos de gênero são crenças amplamente difundidas na sociedade sobre características, papéis e comportamentos considerados típicos ou adequados para pessoas com base em seu gênero percebido. Essas crenças tendem a simplificar e generalizar as características de homens e mulheres, atribuindo-lhes papéis específicos, habilidades, interesses e comportamentos que se espera que sigam de acordo com as normas sociais dominantes associadas ao masculino e ao feminino (SILVA; SILVA; FONTANA, 2023). Os estereótipos de gênero podem influenciar atitudes, comportamentos e expectativas em diversas áreas da vida, incluindo educação, trabalho, relacionamentos e participação na sociedade, muitas vezes reforçando desigualdades de gênero e limitando as oportunidades e escolhas das pessoas com base em sua identidade de gênero.

As barreiras e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na TI são examinados detalhadamente, incluindo disparidades salariais, microagressões, falta de modelos femininos e desafios associados à maternidade. A revisão bibliográfica ressalta a importância de abordagens mais equitativas e inclusivas na liderança organizacional, reconhecendo a necessidade de superar as restrições sociais e normas históricas que limitaram o pleno desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho. (NASEVICIUTE; JUCEVICIENE, 2023)

Além disso, a análise se estende à liderança feminina na TI, evidenciando não apenas as disparidades nos níveis hierárquicos, mas também os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança nesse setor (SAIFUDDIN; DYKE; HOSSAIN, 2022) . A sub-representação de mulheres em cargos técnicos, apesar do aumento do acesso a capacitação e obtenção das habilidades técnicas, destaca uma lacuna discrepância persistente que merece atenção.(NASEVICIUTE; JUCEVICIENE, 2023)

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho baseou-se em abordagens exploratórias, enfocando principalmente revisões bibliográficas, pesquisas por meio de formulários e entrevistas semiestruturadas (JICK, 1979). Essas abordagens foram escolhidas para proporcionar uma análise abrangente das questões relacionadas à liderança feminina na área de TI.

A integração dessas abordagens metodológicas, desde revisões bibliográficas até pesquisas diretas com profissionais e entrevistas semiestruturadas, visa oferecer uma análise abrangente e organizada sobre as barreiras enfrentadas por mulheres na busca por cargos de liderança na área de TI. A abordagem multifacetada tem como objetivo fornecer uma visão holística do panorama atual, com base tanto na teoria quanto nas experiências práticas das mulheres na indústria de tecnologia. (FLYNN et al., 1990)

## **1.1. Motivação**

Este estudo é relevante para a ciência, bem como para a comunidade e sociedade em geral, pois aborda uma lacuna crítica na representatividade de mulheres em cargos de liderança na área de TI. Diversos estudos, evidenciam a persistente disparidade de gênero neste setor (TONOYAN; BOUDREAUX, 2023). A relevância científica do estudo reside na sua contribuição para a compreensão mais aprofundada dos desafios específicos enfrentados pelas mulheres na TI, proporcionando uma base empírica sólida para intervenções futuras (ISSA; HANAYSHA, 2023).

Este estudo pode inspirar jovens mulheres a ingressar e seguir carreiras em tecnologia da informação, e aspirar a cargos de liderança. Isso cria um ciclo positivo, alimentando o interesse e a confiança das futuras gerações.

## **1.2. Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivo aprofundar a compreensão das barreiras de gênero que ainda persistem na área de tecnologia da informação, concentrando-se na análise de como essas barreiras impactam significativamente a ascensão das mulheres a cargos de liderança.

O estudo procura não apenas identificar os desafios tangíveis enfrentados pelas mulheres profissionais na área de TI, mas também explorar as nuances sociais, culturais e organizacionais que contribuem para a disparidade de representação de gênero nos níveis mais altos da hierarquia profissional. Espera-se que os resultados contribuam para a conscientização sobre as questões de gênero na TI e, conseqüentemente, orientem a implementação de medidas eficazes para promover uma representatividade mais equitativa e proporcionar oportunidades igualitárias para mulheres em cargos de liderança na área.

### **1.1.1 Objetivos secundários**

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foram conduzidas revisões bibliográficas abrangentes sobre temas relacionados à liderança feminina, equidade de gênero e tecnologia da informação. Além disso, foram realizadas pesquisas por meio de formulário, compartilhado nas redes sociais, direcionado às profissionais mulheres que atuam na área de TI. Essas pesquisas visaram identificar e compreender as barreiras específicas enfrentadas por mulheres nesse setor dinâmico.

Além da pesquisa online, este estudo também incluiu entrevistas semiestruturadas realizadas com altas lideranças femininas da área de TI em organizações de diversos setores. Essas entrevistas proporcionaram uma perspectiva mais aprofundada e contextualizada sobre os desafios enfrentados por essas mulheres em posições de destaque na tecnologia, permitindo uma análise mais abrangente das barreiras e obstáculos percebidos.

### 1.3. Justificativa

O problema da sub-representação de mulheres em cargos de liderança na área de TI não é apenas uma questão intrínseca ao ambiente profissional, mas também tem implicações significativas na sociedade e nas empresas. Dados do Fórum Econômico Mundial indicam que, globalmente, apenas cerca de 20% dos profissionais de TI são mulheres (WORLD ECONOMIC FORUM, 2023).

Essa ausência de diversidade de gênero na TI impacta diretamente a inovação e a capacidade do setor de atender às necessidades mais variadas da sociedade. Neste sentido observa-se que as empresas que não promovem a diversidade de gênero em cargos de liderança correm o risco de perder perspectivas valiosas, o que pode impactar negativamente a qualidade e a relevância de seus produtos e serviços (MAVIN et al., 2023).

Além disso, a representatividade feminina na liderança tecnológica tem implicações econômicas consideráveis. O setor de tecnologia é uma força motriz vital para a economia de muitos países, e segundo o IBGE, o setor de TI esteve entre os de melhor desempenho da economia latina, com crescimento de 12,3% (IBGE, 2018).

Muito além dos impactos econômicos, a falta de representatividade feminina na liderança tecnológica também contribui para a perpetuação de estereótipos de gênero e cria um ambiente de trabalho menos inclusivo (SILVA; SILVA; FONTANA, 2023). Isso não apenas afeta o bem-estar e o avanço profissional das mulheres na área de tecnologia, mas também perpetua desigualdades sociais mais amplas.

Dessa forma, abordar o problema da sub-representação de mulheres em cargos de liderança na TI é fundamental para promover uma sociedade mais igualitária e inclusiva, refletindo os valores contemporâneos de diversidade e equidade (ISSA; HANAYSHA, 2023).

Em suma, a falta de representatividade feminina em cargos de liderança na área de tecnologia não é apenas somente uma questão interna das empresas, mas uma preocupação que impacta a inovação, a competitividade econômica e a coesão social (TONOYAN; BOUDREAUX, 2023). Ao abordar essa disparidade, não apenas as organizações se beneficiarão de uma força de trabalho mais diversificada e inovadora, mas a sociedade como um todo colherá

os frutos de um setor de tecnologia mais inclusivo e equitativo (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023).

#### **1.4. Contribuição**

A contribuição deste estudo reside na identificação de barreiras que resultam na sub-representação de mulheres em cargos de liderança na área de TI. Ao abordar as barreiras específicas que as mulheres enfrentam, como citadas em diversos estudos visto na revisão bibliográfica e evidenciado por resultados da pesquisa e entrevistas realizadas, este estudo visa oferecer conscientização sobre a falta de representatividade de mulheres líderes na área de TI e as barreiras enfrentadas por mulheres na ascensão a cargos de lideranças.

Gerar uma conscientização contínua sobre estereótipos de gênero e a implementação de práticas que promovam um ambiente inclusivo. Incentivar a igualdade de oportunidades desde as fases iniciais da carreira até os cargos de liderança é crucial para criar uma cultura organizacional mais equitativa.

#### **1.5. Metodologia**

A metodologia de pesquisa aplicada neste estudo baseou-se em abordagens exploratórias, enfocando principalmente revisões bibliográficas, pesquisas por meio de formulários e entrevistas semiestruturadas (JICK, 1979). Essas abordagens foram escolhidas para proporcionar uma análise abrangente das questões relacionadas à liderança feminina na área de TI.

As revisões bibliográficas desempenharam um papel fundamental na contextualização do estudo, permitindo uma compreensão aprofundada das teorias, conceitos e pesquisas anteriores (LIMA; WOOD, 2014) relacionadas à presença e aos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na área de TI. Esta abordagem contribuiu para a construção de um alicerce teórico sólido para a pesquisa, incorporando o conhecimento existente sobre o tema.

Além disso, a coleta de dados foi efetuada através de pesquisas utilizando formulários, direcionados especificamente a profissionais mulheres da área de TI. Essa abordagem possibilitou a obtenção de percepções diretas das experiências e desafios enfrentados por

mulheres no setor, garantindo uma representação mais fiel das preocupações reais da comunidade profissional. (CRESWELL, 2002)

Complementando a pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com lideranças femininas na área de tecnologia de organizações de diversos setores. Essas entrevistas proporcionaram uma visão qualitativa mais aprofundada, permitindo explorar as nuances das experiências individuais e as dinâmicas específicas relacionadas à liderança feminina na TI (FLYNN et al., 1990).

A integração dessas abordagens metodológicas, desde revisões bibliográficas até pesquisas diretas com profissionais e entrevistas semiestruturadas, visa oferecer uma análise abrangente e informada sobre as barreiras enfrentadas por mulheres na busca por cargos de liderança na área de TI. Essa abordagem multifacetada visa fornecer uma visão holística do panorama atual, com base tanto na teoria quanto nas experiências práticas das mulheres na indústria de tecnologia.

## **1.6. Organização do trabalho**

Este trabalho é estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o trabalho, abordando a introdução, motivação, objetivos, justificativa, contribuições e a metodologia de pesquisa utilizada. O segundo capítulo dedica-se à revisão de literatura, explorando como a Teoria do Papel Social e as teorias de liderança influenciam os estereótipos de liderança feminina, oferecendo um panorama histórico da presença feminina no mercado de trabalho e discutindo a liderança feminina na área de Tecnologia da Informação (TI) hoje, além dos obstáculos e desafios que essas líderes continuam enfrentando. O terceiro capítulo detalha o desenvolvimento da pesquisa, incluindo tanto os métodos quantitativos quanto os qualitativos empregados. No quarto capítulo, são apresentados os resultados, com foco nas análises das pesquisas quantitativa e qualitativa. Por fim, o quinto capítulo traz as conclusões do estudo, baseadas na revisão de literatura e nas pesquisas conduzidas, assim como recomendações para futuras investigações.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta revisão bibliográfica explora a interação entre a teoria do papel social, as teorias de liderança e a presença feminina no mercado de trabalho, com foco na liderança na área de TI. Inicialmente, discutimos como as percepções sociais são influenciadas pelos papéis de gênero, destacando estereótipos que afetam a avaliação das mulheres em posições de liderança. A análise se aprofunda na liderança feminina na tecnologia da informação, evidenciando disparidades nos níveis *Mid-level* e *C-level*, além da resistência percebida à liderança feminina. Destaca-se ainda a sub-representação de mulheres em cargos técnicos, apesar da maior facilidade de acesso para aprimorar as habilidades técnicas.

Abordaremos as barreiras e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na tecnologia, incluindo disparidades salariais, microagressões, falta de modelos femininos e desafios associados à maternidade. Reconhecimento insuficiente dos esforços em diversidade e inclusão contribuem para taxas de exaustão mais elevadas entre líderes femininas.

Esta revisão oferece uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados por mulheres na liderança em TI, ressaltando a necessidade de abordagens mais equitativas e inclusivas na liderança organizacional.

### 2.1. Teoria do papel social e teorias de liderança

Segundo a teoria do papel social, as percepções que as pessoas têm sobre grupos sociais são influenciadas pelos comportamentos associados aos papéis que desempenham na sociedade. Indivíduos na sociedade podem manter estereótipos em relação a mulheres profissionais que não condizem com as características reais das mulheres, o que resulta em viés e discriminação contra elas (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023).

Nos séculos XVIII e XIX, filósofos propuseram a teoria de liderança conhecida como a teoria do "Grande Homem". Essa teoria presumia que o grande homem possuía características e qualidades únicas e excepcionais que o diferenciavam e o destacavam como líder. Acreditava-se que apenas algumas poucas pessoas tinham tais habilidades, consideradas inatas, ou seja, os líderes nasciam com essas qualidades. Nessa teoria e contexto, as mulheres não eram consideradas como líderes (JOGULU; WOOD, 2006).

Em meados de 1970, estudos constataram que as mulheres eram igualmente capazes de liderar de maneira orientada para tarefas, e os homens eram igualmente capazes de liderar de maneira interpessoal. Com o papel da teoria de liderança descrito nos anos 1990, houve uma maior valorização das características das mulheres e um reconhecimento ampliado do que as mulheres poderiam trazer para um cargo de liderança começaram a ocorrer (JOGULU; WOOD, 2006).

A teoria do papel social e as teorias de liderança podem ser consideradas como lentes para analisar como as percepções sobre mulheres em cargos de liderança, sendo moldadas por expectativas sociais preexistentes (VASCONCELOS, 2018). Essas perspectivas contribuem para a reflexão sobre como os estereótipos de gênero impactam a avaliação e aceitação de mulheres em papéis de liderança, destacando a importância de abordagens mais equitativas e inclusivas na esfera de comando.

## **2.2. A mulher no mercado de trabalho**

Historicamente, até meados do século XVIII o papel da mulher se restringia ao título de dona de casa, responsável principalmente pelos afazeres domésticos, ter e criar os filhos, com a Revolução Francesa vem o direito ao divórcio, como consequência da constituição de 1791, contudo, foi apenas no século XX, com o advento da Segunda Guerra Mundial, que as mulheres começaram a marcar sua presença no mercado de trabalho. (MICHEL; NUNES, 2022). Esses acontecimentos são chaves para a origem do empoderamento das mulheres, incitando questionamentos, intervenções e participação ativa no mercado de trabalho.

A noção de empoderamento feminino se manifesta na crença de que a mulher tem a capacidade de definir seu papel na sociedade, ou até mesmo múltiplos papéis, sem haver um padrão de certo ou errado, e sem restrições de tempo para suas decisões (ISSA; HANAYSHA, 2023). O empoderamento das mulheres no mercado de trabalho é um processo dinâmico que visa transformar as relações desiguais de poder entre homens e mulheres, possibilitando que as mulheres alcancem uma maior igualdade com os homens.

Em termos práticos, esse processo envolve desafiar as restrições sociais e normas que historicamente têm sido barreiras ao pleno desenvolvimento das mulheres. Por meio desse empoderamento, busca-se elevar o nível de confiança das mulheres, e também proporcionar

oportunidades para que elas contribuam no âmbito econômico, nas esferas políticas e sociais, e em todos os níveis (JATANA; CROWTHER, 2007).

### **2.3. Liderança feminina na área de tecnologia da informação**

Observa-se, ainda nos tempos atuais, uma disparidade de gênero em cargos de liderança tanto nos níveis: *Mid-level* e *C-level*. Refere-se como cargos de liderança as posições em uma organização em que os indivíduos têm responsabilidades significativas na tomada de decisões, no direcionamento de equipes ou departamentos, e na influência sobre o curso estratégico da empresa, além da gestão direta de pessoas.

Essa disparidade reflete não apenas questões de justiça social (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023), mas também no pouco aproveitamento do potencial diversificado nas organizações, mantendo-se persistente a sub-representação das mulheres em cargos de liderança, especialmente nas áreas de TI.

A percepção desfavorável à liderança feminina por parte dos stakeholders organizacionais (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023) implica em prejuízos para as mulheres, ao passo que beneficia os homens. (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023)

Com os avanços tecnológicos, as mulheres têm conquistado maior acesso aos estudos e habilidades técnicas, todavia a representação feminina no campo da tecnologia ainda é limitada. De acordo com o relatório de pesquisa *Women in Workplace* (KRIVKOVICH et al., 2022), apenas 22% dos líderes de TI são mulheres, o que representa uma lacuna preocupante na liderança (KHUSHK; ZENGTIAN; HUI, 2023). As funções técnicas estão entre as categorias de emprego de mais rápido crescimento e mais bem remuneradas, onde cerca de 32% das mulheres em cargos técnicos frequentemente são a única mulher na sala de trabalho (KRIVKOVICH et al., 2022).

A diversidade de gênero, ou a falta dela, apresenta-se como um problema persistente na área de TI. Até o momento, existem lacunas e barreiras significativas. Em seu artigo (LY-LE, 2022) confirma que a paridade de gênero não é apenas uma missão social, tampouco uma iniciativa exclusiva de relações públicas para melhorar a imagem de uma empresa

Seguindo este argumento (Tonoyan & Boudreaux, 2023), sugerem que a diversidade de gênero impacta diretamente a capacidade de inovação de uma empresa que pode apresentar maiores probabilidades de receber investimentos para pesquisa e desenvolvimento (P&D) além de captação de capital externo.

O cenário brasileiro não escapa dessa realidade, apesar de avanços no país com uma economia em desenvolvimento, onde as mulheres estão progressivamente conseguindo ocupar espaços no mercado de trabalho, tornando-se cada vez mais independentes e ativas financeiramente (SILVA; SILVA; FONTANA, 2023), observa-se que 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019 (IBGE, 2019). Onde apenas 20% dos profissionais de TI são mulheres, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2018)

## **2.4. Barreiras e desafios liderança feminina na área TI**

A presença de mulheres em cargos de liderança na área de TI tem enfrentado desafios significativos, sendo as disparidades salariais uma das principais barreiras evidenciadas por estudos recentes. Conforme indicado pela Pesquisa de Remuneração Total, conduzida pela consultoria Mercer e divulgada pela Forbes (LIMA, 2022), o mercado de tecnologia destaca-se como o mais desigual em termos de remuneração entre os gêneros. A análise abrangeu 30 mil empresas globalmente, incluindo 759 no Brasil, revelando que, no nível de executivos em empresas de alta tecnologia, a diferença salarial atinge 36%. Essa disparidade estende-se aos níveis de gerência (7%) e operacionais (9%).

Mulheres também são alvos frequentes de microagressões, termo cunhado em 1970 por pesquisadores (FIELD et al., 2023) para descrever comportamentos verbais ou não verbais, geralmente direcionados a pessoas de grupos minorizados, que experimentam uma redução significativa na sensação de segurança psicológica. Isso, por sua vez, compromete a disposição delas para assumir riscos, apresentar novas ideias ou expressar preocupações no ambiente de trabalho (LESSE, 2023). Tais experiências prejudicam a dinâmica profissional, impactando a capacidade das mulheres de contribuir plenamente e participar ativamente no ambiente de trabalho (FIELD et al., 2023).

A ausência de modelos femininos pode gerar impacto negativo na motivação das mulheres para progredirem em suas carreiras, especialmente em organizações com estruturas patriarcais, onde a cultura social favorece atributos masculinos para cargos de liderança. Para colaboradoras mais jovens, um cargo de liderança pode parecer inatingível ou indesejável se o modelo a ser seguido não for facilmente identificável. A presença de modelos inspiradores é crucial para superar essa barreira invisível e desafiar os estereótipos enraizados. (NASEVICIUTE; JUCEVICIENE, 2023)

Além das barreiras e desafios a serem vencidos para chegar a cargos de lideranças, as líderes femininas desejam progredir, mas enfrentam obstáculos mais desafiadores do que os homens, sendo duas vezes mais propensas a serem subestimadas e enfrentar dificuldades na promoção profissional. (KRIVKOVICH et al., 2022)

Líderes mulheres costumam dedicar um considerável tempo ao trabalho de diversidade, equidade e inclusão (DEI: diversidade, equidade e inclusão), mas 40% afirmam que esse esforço não é reconhecido em avaliações de desempenho, contribuindo para uma taxa de exaustão (burnout) de 43%, em comparação com 31% dos homens em seu nível. (KRIVKOVICH et al., 2022)

O desempenho da liderança por parte das mulheres também encontra desafios associados à maternidade. Mulheres que ocupam posições de liderança frequentemente identificam a maternidade como uma das principais dificuldades, resultando em muitas delas optando por abandonar tais cargos em busca de condições de trabalho mais favoráveis ao se tornarem mães. (MICHEL; NUNES, 2022)

Por outro lado, pesquisas mostram que os níveis de esgotamento entre as mães que trabalham em cargos de liderança são mais altos do que aqueles entre os pais que trabalham. (MUCHARRAZ Y CANO, 2023)

A busca por uma cultura de trabalho melhor é uma prioridade para as mulheres líderes, com 49% considerando a flexibilidade como uma das três principais motivações ao decidir ingressar ou permanecer em uma empresa, em comparação com 34% dos líderes masculinos. Além disso, mais de 1,5 vezes mulheres líderes deixaram empregos anteriores em busca de empresas mais comprometidas com DEI. (KRIVKOVICH et al., 2022)

Ao examinar a Teoria do Papel Social e as Teorias de Liderança, ganhamos uma compreensão aprofundada das influências sociais nas percepções sobre mulheres em cargos de liderança. A análise dessas teorias revela a persistência de estereótipos de gênero que impactam a avaliação e aceitação das mulheres nessas posições, ressaltando a necessidade permanente de abordagens mais equitativas e inclusivas na liderança. (SANTOS; HILAL, 2018)

A exploração da presença feminina no mercado de trabalho, desde a histórica restrição ao papel de dona de casa até os avanços resultantes da Segunda Guerra Mundial, destaca a evolução do empoderamento feminino e sua influência na participação ativa no mercado de trabalho. (MICHEL; NUNES, 2022)

### **3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

O desenvolvimento do trabalho foi conduzido seguindo uma abordagem metodológica quantitativa, complementada por entrevistas semiestruturadas. A pesquisa buscou identificar, analisar e reforçar lançar luz sobre as barreiras de gêneros ainda persistentes na área de TI, enfrentadas por mulheres líderes ou aquelas que aspiram ocupar algum cargo de liderança na área de tecnologia.

#### **3.1. Pesquisa aplicada**

##### **Estudo Quantitativo:**

O estudo quantitativo está suportado pela elaboração de um questionário estruturado baseado em medidas validadas e adaptado para o contexto da pesquisa (Anexo A). O questionário eletrônico foi compartilhado em redes sociais e ficou disponível para coleta de respostas no período de 15/12/2023 à 28/12/2023 . As perguntas foram projetadas para quantificar a percepção das participantes sobre barreiras específicas, bem como para coletar dados demográficos relevantes.

##### **Amostragem:**

Seleção de uma amostra representativa de mulheres que atuam na área de tecnologia, incluindo aquelas em cargos de liderança e aspirantes a cargos de liderança. A amostragem foi estratificada para garantir diversidade em termos de idade, experiência, com atuação com na área de tecnologia de diversas indústrias.

##### **Coleta de Dados Quantitativos:**

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online distribuído para profissionais mulheres na área de tecnologia de diversos setores de organizações nacionais e multinacionais, que atuam em diversos cargos. A pesquisa contou com o total de 25 respondentes, que forneceram informações valiosas sobre suas experiências e percepções.

Perfil demográfico das respondentes:

### **Faixa Etária:**

- 48% das participantes estão concentradas na faixa etária de **31 a 40 anos**, indicando uma presença significativa de profissionais na fase intermediária de suas carreiras.
- Outros 48% estão na faixa etária de **20 a 30 anos**, sugerindo uma presença expressiva de profissionais mais jovens na amostra.
- Uma minoria de 4% está na faixa etária de **41 a 50 anos**, indicando uma presença mais limitada de profissionais experientes.

### **Nível de Educação:**

- A maior parte das participantes (40%) possui **Pós-graduação/Mestrado ou Doutorado completos**, destacando um alto nível de qualificação acadêmica.
- 20% atualmente **curram Pós-graduação/Mestrado ou Doutorado**, indicando que este grupo que busca aprimoramento educacional.
- 32% possuem **Ensino Superior completo**, representando uma parcela significativa de profissionais com formação universitária.
- 8% estão **curando Ensino Superior**, mostrando um grupo em busca de formação acadêmica.

### **Posição Profissional:**

- A maioria expressiva, 60%, ocupa o cargo de **Analista ou equivalente**, sugerindo que a amostra é composta predominantemente por profissionais em níveis mais iniciais ou intermediários em suas carreiras.
- 40% possuem **cargos de liderança mid-level**, indicando uma representação significativa de profissionais em posições de liderança intermediária.

### **Setor de Atuação:**

- A maioria (52%) trabalha na **área de TI no setor financeiro**, sugerindo uma concentração considerável de participantes nesse setor.
- 44% atuam no **setor de TI** diretamente.
- 4% estão na área de tecnologia no **setor de saúde**, representando uma presença mais limitada nesse setor específico.

### **Situação Familiar:**

- A grande maioria das participantes (92%) **não possui filhos**.
- 8% possuem apenas **1 filho**, sugerindo uma parcela menor de participantes que são mães.

Esse perfil revela uma amostra diversificada em termos de idade, formação acadêmica, posição profissional, setor de atuação e situação familiar.

Os resultados desta pesquisa alinham-se com os desafios enfrentados por mulheres na área de tecnologia ao equilibrarem suas vidas profissionais, pessoais e familiares. A correlação identificada entre maternidade e posição profissional destaca a complexidade enfrentada pelas mulheres ao retornarem ao trabalho após a licença-maternidade.

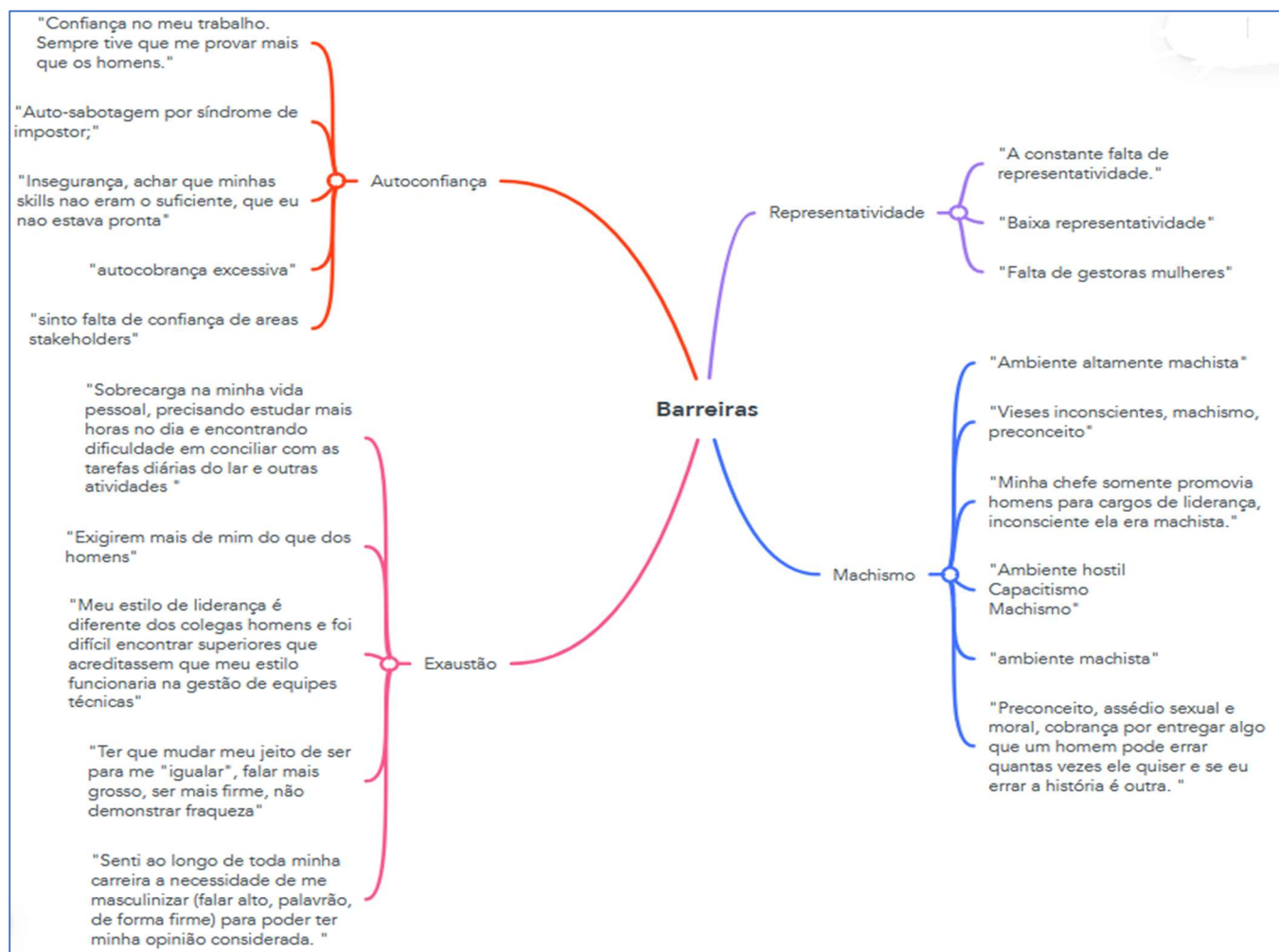
Seguindo a quantidade de respondentes que são mães, observa-se que apenas 4% dos participantes apontaram o isolamento das mulheres que são mães como uma barreira. Essa porcentagem sugere que, dentre as mulheres que participaram da pesquisa, uma parcela relativamente pequena é composta por mães. A constatação de que apenas 4% das respondentes são mães pode indicar que a questão do isolamento das mulheres que são mães pode não ter sido tão prevalente nas respostas, possivelmente devido à representação limitada dessa demografia na amostra.

Outro resultado significativo da pesquisa é a percepção das participantes em relação à representatividade de mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia em suas organizações. Quando questionadas sobre se acreditam que há uma representatividade equitativa de homens e mulheres em cargos de liderança, as respostas revelam as seguintes distribuições:

- 75% responderam "Não, percebem uma quantidade muito baixa de mulheres em cargos de liderança em comparação com a presença masculina nesses cargos."
- 16% responderam "Não, porém existe uma quantidade razoável de mulheres em cargos de liderança, mas ainda abaixo de 50%".
- 8% responderam "Sim, expressando acreditarem que 50% ou mais dos cargos de liderança na área de tecnologia de suas organizações".

Organizadas em um mapa mental, são apresentados grupos de palavras que foram citados em grande parte das respostas para a pergunta aberta "Quais são as principais barreiras que você enfrentou ao ingressar e ser promovida na área de tecnologia?"

Figura 1. Mapa mental das Barreiras análise pesquisa quantitativa



Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

As respostas da pesquisa revelam uma visão abrangente das barreiras enfrentadas pelas mulheres ao avançar para cargos de liderança, destacando várias áreas de desafio. Notavelmente, 76% dos participantes apontaram as microagressões como uma preocupação significativa, descrevendo situações em que homens tentam explicar conceitos óbvios ou interrompem constantemente mulheres. Esse comportamento sutil, porém impactante, parece ser uma barreira significativa.

Além disso, 64% dos entrevistados destacaram a menor velocidade de ascensão na carreira como uma barreira. Isso sugere que as mulheres enfrentam desafios específicos que afetam seu progresso profissional em comparação com seus colegas do sexo masculino.

A pesquisa também destacou que 52% das participantes sentem-se cobradas mais cedo e com mais rigor para demonstrar resultados, enfatizando que qualquer deslize pode ter repercussões definitivas em suas carreiras. Esse ambiente de alta pressão pode ser especialmente desafiador para mulheres que buscam avançar em suas trajetórias profissionais.

A falta de segurança psicológica foi identificada por 76% dos respondentes como outra barreira crucial. Esse dado sugere que muitas mulheres enfrentam um ambiente de trabalho que não oferece o suporte emocional necessário para que elas alcancem seu pleno potencial.

A pesquisa também apontou que 92% das participantes experimentam um sentimento de exaustão ao terem que constantemente se "provar" em diversas situações. Isso indica uma pressão adicional colocada sobre as mulheres para validarem suas habilidades e competências repetidamente.

A disparidade salarial foi mencionada por 52% dos entrevistados como uma barreira, destacando as preocupações persistentes em torno da equidade salarial entre homens e mulheres.

Também é demonstrado na pesquisa que existe uma variedade de percepções sobre o comprometimento da liderança em relação à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) na organização. As respostas indicam as seguintes distribuições:

- 32% dos participantes acreditam que a liderança demonstra pouco comprometimento com a DEI.
- 36% dos respondentes acreditam que a liderança demonstra comprometimento com a Diversidade, Equidade e Inclusão.
- 12% dos participantes acreditam que a liderança está totalmente comprometida com ações e promoções relacionadas à DEI.

- 16% dos entrevistados responderam que a liderança não está comprometida com Diversidade, Equidade e Inclusão.

Essa diversidade de respostas destaca diferentes perspectivas sobre o envolvimento da liderança nas iniciativas de DEI, indicando áreas com de força e oportunidades de melhoria.

### **3.2. Unidade de Análise entrevistas semi-estruturadas**

Este estudo empreendeu quatro entrevistas semi-estruturadas com mulheres líderes nesse setor dinâmico. Através dessas interações significativas, buscamos responder a uma indagação crucial: quais são os desafios, conquistas e insights das mulheres que desempenham papéis de liderança na vanguarda tecnológica?

As mulheres entrevistadas, ocupando diversas posições de liderança na área de tecnologia em empresas e organizações de diversos setores, compartilharam suas experiências, perspectivas e visões únicas sobre as dinâmicas da liderança no ambiente tecnológico. Este estudo não apenas busca destacar as barreiras que essas mulheres enfrentam, mas também ampliar a compreensão sobre as práticas bem-sucedidas que têm impulsionado o avanço das mulheres em cargos de liderança na área de TI.

A unidade de análise foi delimitada para profissionais mulheres da área de tecnologia da informação que atendessem aos seguinte critério: (1) que estivessem atualmente ocupando cargos de alta liderança há mais de 6 meses. Esse critério foi estabelecido para garantir uma análise abrangente das experiências de lideranças femininas na área de TI, considerando especificamente aquelas que possuem responsabilidades profissionais de alto nível. Ao final obteve-se um número de 4 mulheres líderes na área de TI, que são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1. Perfil das entrevistadas**

| <b>Entrevistada</b> | <b>Quantidade de filhos</b> | <b>Tempo que ocupa cargos de liderança</b> | <b>Cargo atual</b>                  | <b>Setor da Organização atual</b> |
|---------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>1</b>            | 2                           | 7 anos                                     | Superintendente de governança de TI | Financeiro                        |
| <b>2</b>            | 2                           | 11 anos                                    | Gerente de governança de TI         | Financeiro                        |
| <b>3</b>            | 0                           | 3 anos                                     | Gerente de engenharia de software   | Financeiro                        |
| <b>4</b>            | 0                           | 15 anos                                    | <i>Chief Marketing Officer</i>      | Tecnologia                        |

Elaborado pela autora a partir dos dados demográficos das entrevistadas

As entrevistas foram realizadas durante o primeiro semestre de 2024, com todas as participantes concordando em ter suas respostas gravadas. A metodologia empregada foi a de entrevistas semiestruturadas, permitindo assim uma certa flexibilidade na abordagem das questões pertinentes ao assunto em pauta. O planejamento das entrevistas (ver Anexo B) se deu após uma cuidadosa revisão da literatura existente, organizando-se em torno de quatro eixos temáticos: carreira profissional, vivências de discriminação de gênero, obstáculos encontrados e visões a respeito da igualdade de gênero.

Com as entrevistas transcritas, procedeu-se à análise dos dados de maneira interpretativa, com base no estudo teórico prévio.

## 4. ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

Neste capítulo, apresentaremos a análise da pesquisa conduzida, a qual fornece *insights* valiosos provenientes de uma abordagem qualitativa e quantitativa. O estudo de caso, elaborado a partir dessa pesquisa, busca oferecer uma compreensão abrangente e aprofundada dos fenômenos investigados. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite uma abordagem holística do tema.

### 4.1. Análise da Pesquisa Quantitativa

A pesquisa realizada por meio de questionário eletrônico disponibilizado na rede social, mostrou que as mulheres buscam obter maior qualificação educacional, e que abdicam da maternidade para obter progresso em suas carreiras.

Essa amostra representa uma tendência que mulheres que almejam crescer profissionalmente têm receio de ser mãe. Dos 8% das participantes que são mães, todas ocupavam cargos de Analista ou equivalente ao engravidarem, indicando uma tendência específica de que a maioria das mulheres que optaram pela maternidade detinha cargos de nível analítico durante a gestação.

A relevância dessa constatação transcende a simples associação entre a maternidade e as funções profissionais, fornecendo *insights* valiosos para compreender como a maternidade se relaciona com a trajetória profissional e evidenciando os possíveis impactos que as preocupações com a maternidade podem ter no avanço na carreira das mulheres.

Além da associação entre maternidade e posição profissional, é essencial notar que todas as mulheres que são mães na amostra (8%) consideram a maternidade como uma barreira, evidenciado por essa pesquisa e em conformidade com a pesquisa realizada por (MICHEL; NUNES, 2022). Adicionalmente, todas elas afirmaram que ser mãe resultou na perda de oportunidades de promoção e na percepção de serem consideradas menos dedicadas ao ambiente de trabalho.

Quanto as questões relacionadas a equidade entre mulheres e homens nos cargos de liderança nas empresas para as quais trabalham, a pesquisa mostrou a predominância da resposta "Não, percebem uma quantidade muito baixa de mulheres em cargos de liderança em

comparação com a presença masculina nesses cargos.” por 75% das participantes sugere um consenso entre as mulheres entrevistadas de que há desafios significativos na promoção da equidade de gênero em cargos de liderança na área de TI.

A resposta "Não, existe uma quantidade razoável de mulheres, mas ainda abaixo de 50%" dada por 16% das participantes sugere uma percepção de progresso gradual na inclusão de mulheres em cargos de liderança. Isso indica que algumas mulheres percebem uma melhoria, mas ainda veem espaço para avanços significativos.

A minoria (8%) que respondeu "Sim, 50% ou mais dos cargos de liderança são ocupados por mulheres" apresenta uma visão mais otimista ou, possivelmente, uma experiência excepcional em suas organizações. Essa resposta destaca que, em algumas instâncias, as mulheres percebem um ambiente de trabalho mais igualitário em termos de representatividade de gênero em cargos de liderança.

A pesquisa revelou também uma série de desafios enfrentados por mulheres ao ingressar e serem promovidas na área de tecnologia. As respostas indicam barreiras como um ambiente altamente machista, a necessidade de esforço adicional para obter reconhecimento, a falta de representatividade, opiniões desestimulantes de familiares e colegas, e discriminação relacionada à maternidade.

Muitas mulheres mencionaram a necessidade de provar constantemente suas habilidades, a dificuldade de serem levadas a sério e a existência de preconceitos e assédios no ambiente de trabalho. Além disso, destacaram a importância de programas de diversidade e inclusão para criar ambientes mais equitativos. Embora algumas participantes tenham relatado experiências positivas, a pesquisa destaca a persistência de desafios sistêmicos que afetam a igualdade de gênero na área de tecnologia.

## **4.2. Análise da pesquisa Qualitativa**

### **A trajetória para se tornar uma líder em TI**

O caminho para se tornar uma líder em tecnologia revelou-se fundamentado em considerável investimento de tempo e dedicação aos estudos de habilidades técnicas, liderança

e inteligência emocional como destaca a Entrevistada 1: “O ano que eu virei gerente, eu basicamente gastei mais de 50 mil reais em cursos técnicos e de inteligência emocional”.

Considerando também a resposta da entrevistada 4, podemos integrar a informação sobre o investimento em estudos e habilidades técnicas, liderança e inteligência emocional na narrativa geral, Entrevistada 4: " (...) E eu sempre continuei estudando, não paro até hoje, até porque não tem como, não é uma opção (...)"

A trajetória para se tornar uma líder em tecnologia também envolve nuances de desafios pessoais e superação, como expresso na resposta de uma das entrevistadas. Durante um período de três anos, essa profissional inicialmente se viu desistindo da busca por cargos de liderança, enfrentando sentimentos de inadequação e falta de autoconfiança. No entanto, um ponto crucial foi sua reflexão ao observar a promoção de um colega homem que não possuía habilidades esperadas de um líder, despertando uma análise crítica de suas próprias habilidades e potencial.

### **Experiências discriminatórias**

Conforme compartilhado pela entrevistada 2 ela conta da sua mudança de emprego enquanto estava grávida, enfrentando uma série de questionamentos e incertezas comuns às mulheres nesse período. Ao ingressar na nova empresa, ela compartilha a surpreendente reação de uma diretora, que, ao saber da gravidez, expressou uma perspectiva discriminatória sobre o tema. A profissional relembra a situação em que a diretora afirmou: "gravidez não é doença," seguida por uma observação sobre direitos e deveres.

A resposta da diretora gerou confusão e desconforto, levando a entrevistada a questionar sua interpretação do feedback. A experiência ressaltou a necessidade de compreender as complexidades e desafios associados à gravidez no ambiente de trabalho, destacando a importância de garantir a equidade de tratamento para as mulheres grávidas. Essa história ilustra a complexidade das interações no ambiente corporativo, especialmente quando se trata de questões relacionadas à maternidade e igualdade de gênero.

As entrevistas também ressaltam a importância de reconhecer que, mesmo quando a discriminação não é explícita, as mulheres podem ajustar seus comportamentos e adotar cuidados adicionais devido à percepção de possíveis avaliações diferenciadas, conforme a

entrevistada 3 traz: “ eu lembro de, assim, teve um caso que foi péssimo, que a gente estava durante a avaliação, (...) e aí a gente passava nome por nome (...) Eu estava falando da menina que a gente tava passando. E era uma menina muito bonita, que no Instagram dela só tinha foto de biquíni. Ele começou a questionar a avaliação dela baseado no instagram pessoal dela.”

Também a entrevistada 3 traz uma outra situação que é possível identificar vieses discriminatórios com mulheres, no trecho onde ela conta sobre uma oportunidade para uma colega mulher “Era uma oportunidade de liderança que ela sabia que ela ia ser promovida muito rápido se ela aceitasse. Só que queriam colocar ela meio que num canto porque ela estava voltando de licença à maternidade. (...) quando a gente estava fazendo a avaliação de pessoas, a gente olhava para o ano anterior. O manager tinha avaliado ela muito bem, (...) Ele mostrou a avaliação e ele falou assim, olha, tá aqui, ela tá super bem avaliada, mas eu quero trazer esse ponto pra mesa sobre ela estar retornando de licença.”

Foi possível extrair das entrevistas percepções de que pessoas em baixa performance são predominantemente mulheres aponta para uma possível tendência de viés de gênero nas avaliações de desempenho. Essa observação levanta preocupações sobre a equidade nos processos de avaliação dentro do ambiente de trabalho. A associação entre o gênero feminino e desempenho inferior pode refletir estereótipos arraigados que podem influenciar negativamente as oportunidades de progresso profissional para as mulheres, conforme citado pela Entrevistada 3 “ Então eu já percebi, (...) por que que todas as pessoas em baixa performance são mulheres? (...). E muitas vezes, acho que principalmente nesses momentos de avaliação, a régua pra mulher é diferente da régua pra homem.”

Também há relatos nas entrevistas sobre a experiência de participar de reuniões como a única mulher onde destaca os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por igualdade de gênero no ambiente de trabalho. A observação do colega masculino sobre a "beleza" das reuniões após seu retorno é emblemática, pois revela a persistência de estereótipos de gênero e a objetificação das mulheres, mesmo em contextos profissionais, conforme citado pela Entrevistada 2 “(...) quando eu entrei numa reunião que era um comitê de TI, que eu era a única mulher na sala, devia ter uns 15 homens. A conversa foi assim, a entrevistada 2 está de volta, as nossas reuniões vão voltar a ficar mais bonitas.”

O comentário inapropriado ressalta a necessidade contínua de combater atitudes sexistas no ambiente corporativo. Ao mencionar que esse episódio ocorreu em 2017, a entrevistada destaca que, embora haja uma evolução gradual nas mentalidades, ainda existem desafios significativos a serem superados para garantir um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e igualitário para as mulheres.

### **Perspectivas sobre a equidade de gênero**

É destacada uma questão crucial relacionada à inclusão e diversidade no ambiente de trabalho. As entrevistadas ressaltam a importância de criar ambientes profissionais que sejam naturalmente inclusivos, em vez de exigir que as mulheres se masculinizem para se encaixar, conforme destacado pela entrevistada 3 “(...) eu não vou mudar. Eu não acho que é normal. E eu não acho que eu tenho que me masculinizar. para conseguir entrar nesse ambiente. É o ambiente que tem que ser inclusivo para a mulher. (...) não sou eu que tenho que deixar de lado uma parte minha e me comportar como os demais para que os demais me aceitem. E eu sempre via muito isso.”

A crítica à ideia de que as líderes mulheres muitas vezes abandonam suas características femininas para se adequar a ambientes tradicionalmente masculinos é significativa. Essa observação destaca a necessidade de reconhecer e valorizar a diversidade de estilos de liderança, independentemente do gênero. A abordagem de liderança não deve ser limitada por estereótipos de gênero, e a aceitação e promoção de diferentes estilos contribuem para um ambiente de trabalho mais enriquecedor.

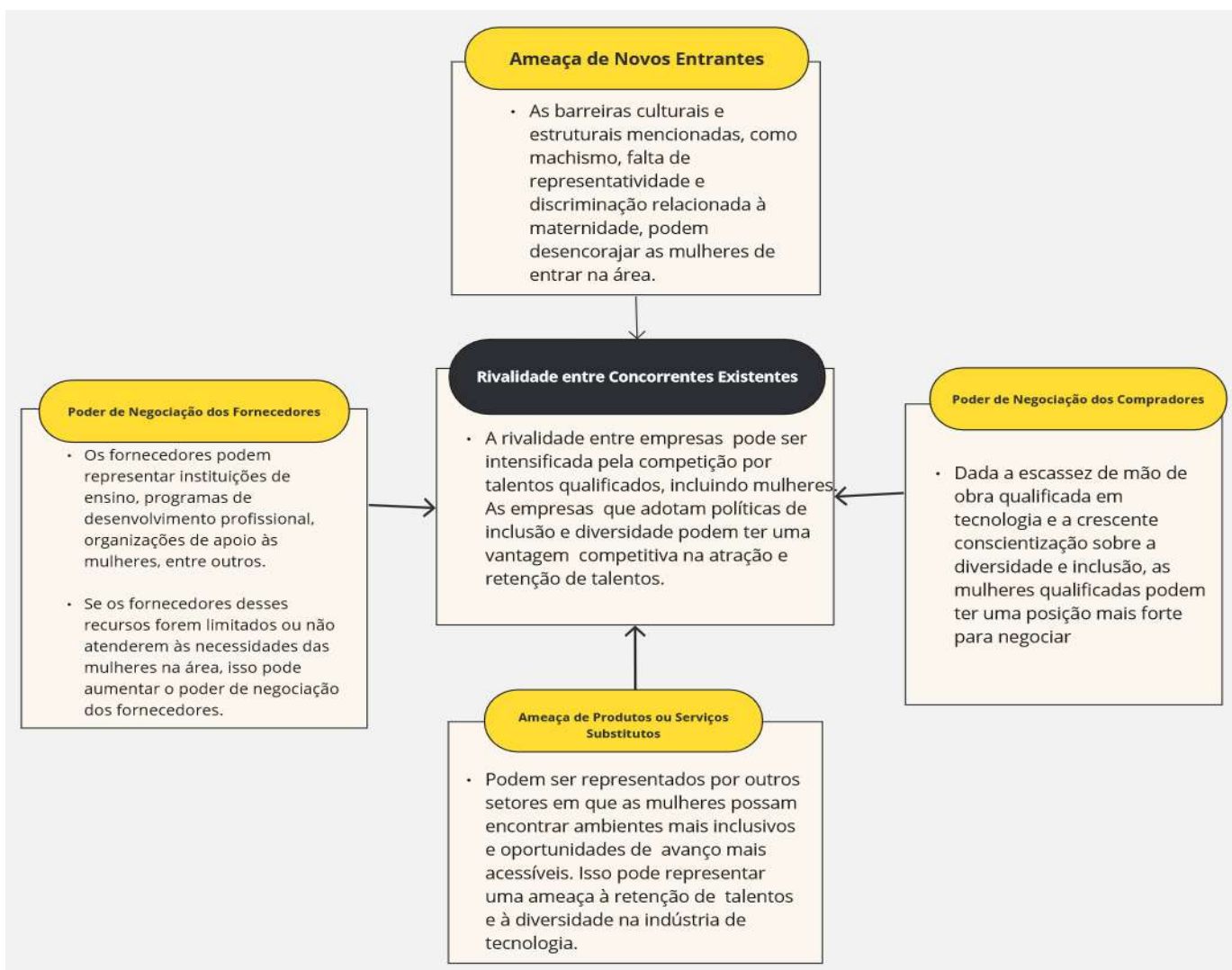
Ao analisar o contexto competitivo e as dinâmicas que permeiam determinado setor ou indústria, é comum recorrer ao modelo das Cinco Forças de Porter. Além das forças tradicionais, como o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes, é fundamental abordar desafios emergentes e específicos de determinados grupos, como a falta de representatividade feminina e as barreiras enfrentadas pelas mulheres para avançarem em suas carreiras.

A ausência de representatividade feminina não apenas limita a diversidade de perspectivas e habilidades dentro das organizações, mas também pode impactar negativamente

a inovação e a adaptabilidade das empresas às demandas do mercado atual. Além disso, as barreiras que as mulheres enfrentam para avançar em suas carreiras, como discriminação de gênero, desigualdade salarial e falta de oportunidades de liderança, podem diminuir o potencial de talentos e prejudicar a competitividade das organizações a longo prazo.

Portanto, ao aplicar o modelo de Porter, é essencial considerar não apenas as forças tradicionais do mercado, mas também fatores sociais e de diversidade que influenciam a dinâmica competitiva e o sucesso das empresas

*Figura 2. Gráfico forças de Porter análise pesquisas aplicadas*



Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisas

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Discussões e conclusões

Foi validado a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, especialmente na área de tecnologia da informação. Desde os séculos XVIII e XIX, quando as mulheres eram restritas ao papel de donas de casa, até os avanços pós-Segunda Guerra Mundial, houve uma transformação significativa. Entretanto, são apresentadas disparidades persistentes, com a representação feminina em cargos de liderança na tecnologia ainda abaixo do ideal, evidenciando que, embora tenham ocorrido avanços, subsistem desafios em alcançar a equidade de gênero.

A pesquisa e as entrevistas validaram a Teoria do Papel Social e as Teorias de Liderança ao revelar como as percepções sobre mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia são moldadas por expectativas sociais preexistentes. As entrevistas destacaram claramente a persistência de estereótipos de gênero que impactam a avaliação e aceitação de mulheres nessas posições.

A trajetória profissional das líderes entrevistadas, marcada por investimentos significativos em habilidades técnicas e inteligência emocional, corroborou a evolução das teorias de liderança, que, nos últimos anos, têm valorizado mais as características femininas e reconhecido o que as mulheres podem trazer para cargos de liderança.

Apesar do aumento do acesso das mulheres a habilidades técnicas, a representação feminina em cargos de liderança, especialmente nas áreas de tecnologia, continua limitada. As entrevistas destacaram que ser a única mulher em reuniões ou nos times da área de tecnologia ainda são situações cotidianas e reforçam a disparidade de que apenas 22% das lideranças da área de tecnologia são mulheres, conforme relatado pela pesquisa *Women in Workplace* (KRIVKOVICH et al., 2022). Isso reforça a persistência de desafios para a liderança feminina na tecnologia, corroborando as teorias apresentadas.

O estudo validou as barreiras e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na tecnologia. Desde as disparidades salariais até as microagressões, falta de modelos femininos e desafios associados à maternidade, as entrevistas forneceram evidências concretas. Além

disso, a análise das experiências das líderes femininas em lidar com discriminações e a resistência percebida à liderança feminina validou a complexidade dos desafios mencionados na revisão teórica.

A representatividade feminina nas lideranças da área de tecnologia emerge como uma questão crítica, refletindo não apenas a necessidade de justiça social, mas também o imperativo de aproveitar plenamente o potencial diversificado nas organizações. Este estudo explorou profundamente as experiências, desafios e perspectivas das mulheres líderes na tecnologia, fornecendo uma análise abrangente do atual cenário e delineando caminhos para alcançar maior equidade de gênero.

As entrevistas com as líderes proporcionaram *insights* valiosos sobre desafios discriminatórios enfrentados, desde situações de preconceito durante a gravidez até a percepção de viés de gênero nas avaliações de desempenho. A representatividade feminina nas reuniões e a necessidade de criar ambientes inclusivos que valorizem a diversidade de estilos de liderança também foram pontos de destaque.

Diante desses desafios, a busca pela equidade de gênero nas lideranças tecnológicas requer ações concretas. As organizações devem adotar práticas mais inclusivas, reconhecendo e valorizando as contribuições das mulheres líderes sem exigir que se conformem a estereótipos masculinos. A promoção da diversidade nas avaliações de desempenho, a conscientização sobre viés de gênero e o combate a microagressões são passos cruciais.

Além disso, a importância de modelos femininos de sucesso e de práticas eficazes de conciliação entre trabalho e maternidade não pode ser subestimada. O reconhecimento do trabalho árduo dedicado às questões de diversidade, equidade e inclusão por parte das líderes femininas é essencial para evitar taxas de exaustão elevadas.

Diante das análises e coleta de dados pode-se concluir que a representatividade feminina nas lideranças tecnológicas é um imperativo moral e estratégico. A busca por uma cultura de trabalho mais equitativa não apenas proporciona benefícios individuais, mas também fortalece as organizações, promovendo a inovação e a excelência. À medida que avançamos para um futuro tecnológico, é crucial que cada passo dado na direção da equidade de gênero nas

lideranças seja celebrado e amplificado, inspirando uma nova geração de mulheres líderes na área de tecnologia.

## 5.2. Trabalhos futuros

Considerando as lacunas identificadas e as conclusões alcançadas por meio do estudo apresentado na monografia, há várias direções possíveis para trabalhos futuros que podem aprofundar e expandir o entendimento sobre a representatividade feminina em lideranças na área de tecnologia. Algumas sugestões para trabalhos futuros incluem:

**1. Análise longitudinal da representatividade feminina:** Realizar uma análise longitudinal para examinar a evolução da representatividade feminina em cargos de liderança na área de tecnologia ao longo do tempo. Isso permitiria avaliar se as tendências identificadas no estudo atual são consistentes ou se houve mudanças significativas em diferentes períodos, por exemplo se a pandemia de COVID-19 teve impactos nessas tendências.

**2. Impacto das iniciativas de diversidade e inclusão:** Investigar o impacto das iniciativas de diversidade e inclusão em organizações de tecnologia na promoção da representatividade feminina. Avaliar a eficácia de programas específicos, políticas e práticas, como as vagas afirmativas, que visam aumentar a participação e a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

**3. Estudo comparativo internacional:** Realizar um estudo comparativo internacional para avaliar como a representatividade feminina em liderança na área de tecnologia varia em diferentes países. Isso permitiria identificar práticas bem-sucedidas e desafios comuns em contextos culturais distintos.

**4. Análise de práticas organizacionais inclusivas:** Investigar práticas organizacionais específicas que promovem a inclusão e equidade de gênero, indo além das políticas de diversidade. Isso pode incluir a análise de programas de mentoria, estratégias de recrutamento inclusivas e medidas para combater preconceitos inconscientes no ambiente de trabalho.

Essas sugestões podem orientar futuras pesquisas para ampliar o conhecimento sobre a representatividade feminina em lideranças na área de tecnologia, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes para promover a equidade de gênero nesse setor específico.

## Referências bibliográficas

- CRESWELL, John W. Data Collection. *Em*: SAGE PUBLICATIONS (org.). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. 2.ed ed. London. p. 1–438.
- FIELD, Emily; KRIVKOVICH, Alexis; KUGELE, Sandra; ROBINSON, Nicole;; YEE, Lareina. **Women in the Workplace**. San Francisco.
- FLYNN, Barbara B.; ~KAKIBARA, Sadao S.; SCHROEDER, Roger G.; BATES, Kimberly A.; FLYNN, E. James. Empirical Research Methods in Operations Management. **JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT**, [S. l.], v. 9, n. 2, 1990.
- IBGE. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho**.
- ISSA, Ayman; HANAYSHA, Jalal Rajeh. Breaking the glass ceiling for a sustainable future: the power of women on corporate boards in reducing ESG controversies. **International Journal of Accounting and Information Management**, v. 31, n. 4, p. 623–646, 2023. DOI: 10.1108/IJAIM-03-2023-0053.
- JATANA, Renu; CROWTHER, David. **Corporate Social Responsibility and the Empowerment of Women: An Indian Perspective** *Social Responsibility Journal*.
- JICK, Todd D. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action** *Quarterly*. [s.l: s.n.].
- JOGULU, Uma D.; WOOD, Glenice J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 236–250, 2006. DOI: 10.1108/02610150610706230.
- KHUSHK, Amir; ZENGTIAN, Zhang; HUI, Yang. **Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review**. **Gender in Management** Emerald Publishing, , 2023. DOI: 10.1108/GM-01-2022-0028.
- KRIVKOVICH, Alexis; LIU, Wei Wei; NGUYEN, Hilary; RAMBACHAN, Ishanaa; ROBINSON, Nicole; WILLIAMS, Monne;; YEE, Lareina. **Women in the Workplace**. San Francisco.
- LESSE, Sonia. Microagressões: conheça atitudes que atrasam a carreira das pessoas. **Exame**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/microagressoes-conheca-atitudes-que-atrasa...>
- LIMA, Bruno De. Mercado tech ainda é território a ser conquistado pelas mulheres - Forbes. **Forbes Brasil**, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/01/mulheres-na-tecnologia-u>. Acesso em: 20 fev. 2024.
- LIMA, Giovanna de Moura Rocha; WOOD, Thomaz. The social impact of research in business and public administration. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 458–463, 2014. DOI: 10.1590/S0034-759020140410.
- LY-LE, Tuong Minh. Hiring for gender diversity in tech. **Journal of Management Development**, v. 41, n. 6, p. 393–403, 2022. DOI: 10.1108/JMD-11-2021-0322.
- MAVIN, Sharon; ELLIOTT, Carole; STEAD, Val; GRANDY, Gina. **Guest editorial: Women-in-leadership research and feminist futures: new agendas for feminist research and impact on gender equality**. **Gender in Management** Emerald Publishing, , 2023. DOI: 10.1108/GM-04-2023-380.

- MICHEL, Kelly; NUNES, Moema. Mães Gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. 2022.
- MUCHARRAZ Y CANO, Yvette and Davila Ruiz, Diana and Culty Esquivel, Karla. Burnout effect on working mothers in leadership positions during the COVID-19 lockdown. **Gender in Management: An International Journal**, 2023.
- NASEVICIUTE, Lauryna; JUCEVICIENE, Rita. Overcoming the barriers to women’s career in information and communication technology business. **Equality, Diversity and Inclusion**, 2023. DOI: 10.1108/EDI-09-2022-0265.
- SAIFUDDIN, Samina M.; DYKE, Lorraine; HOSSAIN, Md Sajjad. Doing and undoing gender: women professionals’ persistence in technology occupations. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 41, n. 4, p. 673–690, 2022. DOI: 10.1108/EDI-03-2021-0083.
- SANTOS, Clarice; HILAL, Adriana V. Garibaldi De. Same, same but different? Women’s experiences with gender inequality in Brazil. **Employee Relations**, v. 40, n. 3, p. 486–499, 2018. DOI: 10.1108/ER-04-2017-0094.
- SILVA, Daniele Nascimento; SILVA, Wesley Douglas Oliveira; FONTANA, Marcele Elisa. A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students’ perceptions. **Women’s Studies International Forum**, v. 98, 2023. DOI: 10.1016/j.wsif.2023.102712.
- TONOYAN, Vartuhi; BOUDREAUX, Christopher J. Gender diversity in firm ownership: Direct and indirect effects on firm-level innovation across 29 emerging economies. **Research Policy**, v. 52, n. 4, 2023. DOI: 10.1016/j.respol.2022.104716.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? **Management Research Review**, v. 41, n. 11, p. 1336–1355, 2018. DOI: 10.1108/MRR-04-2017-0131.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **WEF\_GGGR\_2023**. Cologny/Geneva.

## Anexo A – Perguntas pesquisa quantitativa via formulário online

Qual sua faixa etária?

- Menos de 20 anos
- 20 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- Mais de 50 anos

Qual é o seu nível de escolaridade?

- Fundamental completo
- Ensino Médio/Técnico completo
- Cursando superior
- Superior completo
- Pós-graduação / Mestrado / Doutorado cursando
- Pós-graduação / Mestrado / Doutorado completo

Qual é a sua posição atual na organização?

- Cargo de analista ou equivalente
- Cargo liderança *Mid-level* (coordenação, gerência) ou equivalente
- Cargo liderança *High-level* (Superintendente, Diretora, CTO, Head, etc) ou equivalente
- Outros

Qual o setor da sua organização?

- Financeiro
- Farmacêutico
- Marketing e venda
- Tecnologia
- Logística
- Varejo
- Saúde
- Outros

Você tem filhos? Se sim, quantos?

- Não tenho filhos
- 1 filho
- 2-3 filhos
- 4-5 filhos
- Mais de 5 filhos

Qual sua situação profissional ao engravidar? (no caos da resposta anterior ser positiva)

- Cargo de analista ou equivalente
- Cargo liderança *Mid-level* (coordenação, gerência)
- Cargo liderança *High-level* (Superintendente, Diretora, CTO, Head etc.)
- Outros

Você considera que a maternidade é/foi uma barreira para avançar na carreira?

- Sim, uma barreira grande, o fato de ser mãe fez eu perder promoções e/ou fui considerada menos profissional
- Não, a maternidade nunca impactou em promoções e/ou fui considerada menos profissional
- Outros

Você acredita que há uma representação equitativa de homens e mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia em sua organização?

- Não, são inexistentes mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia
- Não, são muito poucas mulheres em cargos de liderança em relação a quantidade de homens em cargos de liderança
- Não, existe uma quantidade razoável de mulheres em cargos de liderança mas abaixo de 50% da ocupação
- Sim, 50% ou mais de 50% dos cargos de liderança da área de tecnologia são mulheres que ocupam

Quais são as principais barreiras que você enfrentou ao ingressar e ser promovida na área de tecnologia?

- Na sua opinião, quais são as principais barreiras que as mulheres enfrentam ao avançar para cargos de liderança?
- Micro agressões (quando um homem tenta explicar algo óbvio ou simples a uma mulher, ser interrompida constantemente por um homem são alguns exemplos de micro agressões)
- Menor velocidade de ascensão na carreira
- Ser cobrada mais e mais cedo por demonstrar resultados e que, qualquer deslize que aconteça, pode ser definitivo para a sua carreira.
- Falta de segurança psicológica
- Sentimento de exaustão ao ter que se "provar" em diversas situações
- Disparidade salarial

Como você avalia a cultura organizacional na empresa na qual trabalha em relação à diversidade e inclusão?

Resposta em aberto

Em sua opinião, a liderança em sua organização está comprometida com Diversidade, equidade e inclusão (DEI)?

- Não está
- Demonstra um pequeno comprometimento
- Demonstra comprometimento
- Está totalmente comprometida com ações e promoções de DEI

Você acredita que sua organização oferece benefícios suficientes para apoiar mães que trabalham? (Horários flexíveis, licença maternidade estendida, trabalho remoto ou híbrido, Creche, local para amamentação)

- Oferece somente o básico previsto em lei como licença maternidade
- Oferece um pouco a mais que o básico, como auxílio creche, horários flexíveis, etc
- Oferece muitos benefícios para as mães que trabalham

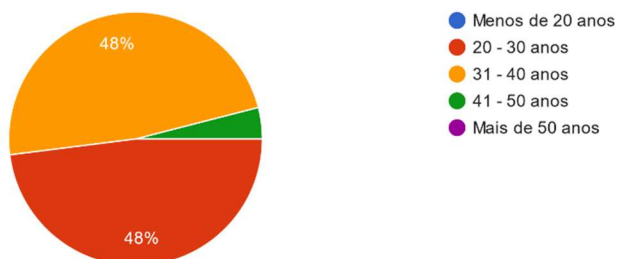
Caso sinta-se à vontade, compartilhe sobre situações e barreiras que você já enfrentou/enfrenta sendo uma profissional mulher na área de tecnologia

Resposta em aberto

## Anexo A1 – Gráficos resultados pesquisa quantitativa

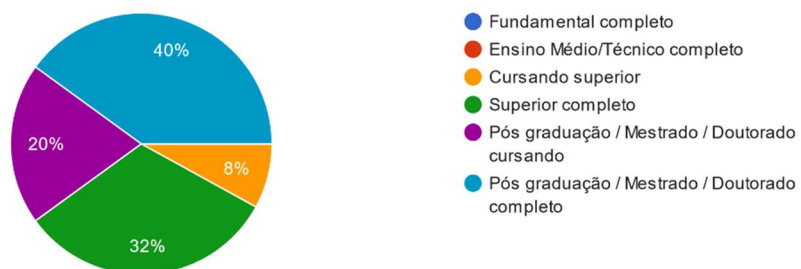
Qual sua faixa etária ?

25 respostas



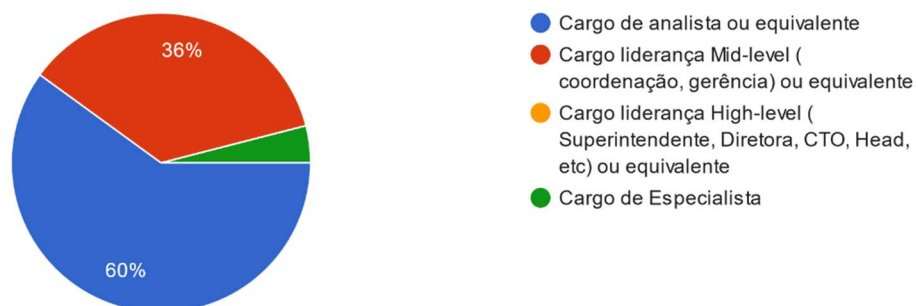
Qual é o seu nível de escolaridade?

25 respostas



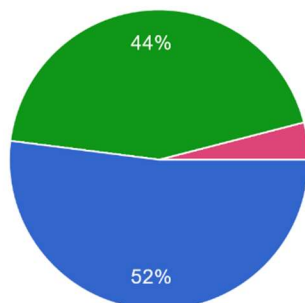
Qual é a sua posição atual na organização?

25 respostas



## Qual o setor da sua organização

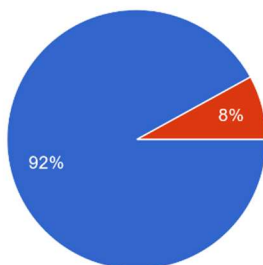
25 respostas



- Financeiro
- c
- Marketing e vendas
- Tecnologia
- Logística
- Varejo
- Saúde

## Você tem filhos ? Se sim, quantos ?

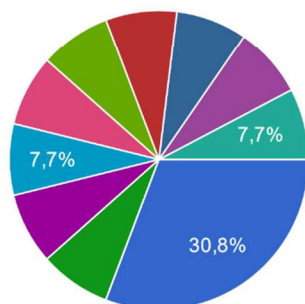
25 respostas



- Não tenho filhos
- 1 filho
- 2 - 3 filhos
- 4 - 5 filhos
- Mais de 5 filhos

## Qual sua situação profissional ao engravidar ?

13 respostas

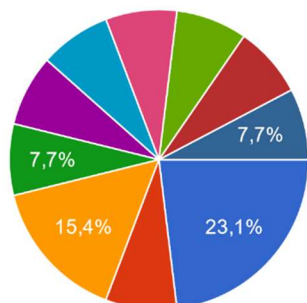


- Cargo de analista ou equivalente
- Cargo liderança Mid-level (coordenaç...)
- Cargo liderança High-level (Superinte...)
- NA
- Não engravei até o momento
- Não tenho filhos
- Nao tenho filhos
- Nao se aplica

▲ 1/2 ▼

Você considera que a maternidade é/foi uma barreira para avançar na carreira ?

13 respostas

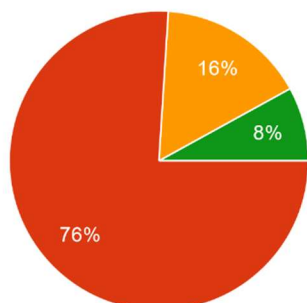


- Sim, uma barreira grande, o fato de s...
- Não, a maternidade nunca impactou e...
- Não tenho filhos
- NA
- Sim, mas porque ouvi de mulheres qu...
- Nunca vivenciei essa experiência
- conheço muitas mulheres que foram...
- Nunca pensei sobre, mas acredito qu...

▲ 1/2 ▼

Você acredita que há uma representação equitativa de homens e mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia em sua organização?

25 respostas



- Não, são inexistentes mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia
- Não, são muito poucas mulheres em cargos de liderança em relação a quantidade de homens em cargos de...
- Não, existe uma quantidade razoável de mulheres em cargos de liderança ma...
- Sim, 50% ou mais de 50% dos cargos de liderança da área de tecnologia sã...

## **Anexo B – Perguntas entrevistas semiestruturadas**

Há quanto tempo você ocupa cargos de liderança na área de tecnologia?

Qual foi o seu caminho para se tornar uma líder na área de tecnologia?

Você já experimentou discriminação de gênero sem sua carreira? Se sim, como isso afetou suas oportunidades e avanço profissional?

Na sua organização atual, nos cargos de liderança as mulheres são majorias ou minorias? Em caso de predominância masculina, como você percebe a dinâmica e a receptividade em relação às suas decisões e argumentações nas reuniões?

Ao longo de sua jornada como líder na área de tecnologia, você já enfrentou situações de discriminação ou recebeu *feedback* com viés discriminatório?

Como as equipes sob sua liderança costumam reagir às diretrizes e orientações que você estabelece?

Já experimentou situações em que se sentiu marginalizada ou excluídas em decisões estratégicas? Se sim, como lidou com essas situações e buscou contorná-las?

Em situações em que percebe desigualdade e discriminações de gênero, como aborda e busca implementar mudanças?