

Mulheres em Cargos de Liderança em Tecnologia: Uma Revisão Sistemática

Safyre A. Farao¹, Andréa Sabedra Bordin¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Campus Araranguá – Santa Catarina, Brasil.

safyreaf@gmail.com, andrea.bordin@ufsc.br

Abstract. *There is great gender inequality in the area of Information and Communication Technology. Consequently, only a few women are able to occupy leadership positions in this area. The motivation for this research is to investigate the experiences of women who have held or hold management roles in ICT in Brazil, identifying the challenges faced and the strategies to deal with them. To this end, a systematic literature review was carried out, which culminated in the analysis of 10 works. The most identified challenge in the work was gender discrimination or prejudice. Several strategies for overcoming challenges were mentioned in the works, although little discussed.*

Resumo. *Existe uma grande desigualdade de gênero na área de Tecnologia de Informação e Comunicação. Consequentemente, somente algumas mulheres conseguem ocupar cargos de liderança nessa área. A motivação desta pesquisa é investigar as experiências de mulheres que exerceram ou exercem funções de gestão em TIC no Brasil, identificando os desafios enfrentados e as estratégias para lidar com eles. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, que culminou na análise de 10 trabalhos. O desafio mais identificado nos trabalhos foi a discriminação ou preconceito de gênero. Diversas estratégias de superação de desafios foram mencionadas nos trabalhos, ainda que pouco discutidas.*

1. Introdução

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação [BRASSCOM 2022], mesmo as mulheres sendo a maioria dentre a população brasileira (51%), o setor de tecnologia apresenta uma notável desigualdade com apenas 39% de presença feminina de um geral de 1,1 milhões de profissionais no setor. Em termos de gestão, os números permanecem ou ainda se tornam mais agravantes. Pela pesquisa feita pela agência de recrutamento CATHO [CATHO 2021], somente 35% da mão-de-obra feminina de tecnologia ocupa cargos de liderança.

A participação feminina em cargos de gestão é extremamente importante, pois viabiliza ao mundo empresarial diversas perspectivas. Consequentemente, tem-se um ambiente e uma abertura para tomadas de decisões mais diferentes, através das capacidades e formas de pensar diferentes [Felix and da Silva 2019]. De acordo com [Struckman 2019], mundialmente 41% das mulheres deixam suas profissões de tecnologia justamente pelo fato dos ambientes de trabalho não serem inclusivos, o que prejudica a representatividade feminina em posições de liderança.

Diante desta falta de representatividade feminina na área de TI e, mais especificamente em posições de liderança nessa área, é importante compreender quais os desafios enfrentados pelas mulheres que conseguiram alcançar tais posições, assim como entender as estratégias de superação adotadas por elas ao longo de suas carreiras.

Este artigo apresenta os resultados de uma revisão sistemática de literatura acerca da liderança feminina na área de tecnologia no Brasil. Foram encontrados 10 trabalhos com abordagens voltadas para as barreiras, as desigualdades e as superações das mulheres que alcançaram posições de liderança em TI no país. Contudo, as estratégias de superação dos desafios foram pouco contempladas nos trabalhos encontrados.

2. Metodologia

Para a obtenção de resultados confiáveis e reproduzíveis é vital que um processo bem definido e estruturado seja seguido. O protocolo de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) utilizado para este estudo foi o de [Kitchenham and Linkman 2007], cujas principais fases são o planejamento, a condução e o relatório.

2.1. Planejamento

Nesta etapa foram definidas as questões de pesquisa e as estratégias de busca e seleção dos artigos. Com o intuito de compreender os desafios e as estratégias de superação das mulheres até alcançarem cargos de liderança em tecnologia, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa (QP):

QP1: Quais os principais desafios encontrados ao longo do percurso? ..

QP2: Como os desafios foram superados?

Como base de dados de busca definiu-se a **Scopus** e a **Google Scholar**. Foram realizadas buscas preliminares com diversas combinações de *strings*. Por fim, definiu-se como *string* principal a que trouxe um conjunto mais relevante de artigos relacionados com as perguntas de pesquisa: (“**liderança feminina**” OR “**líderes mulheres**”) AND (STEM OR “**tecnologia da informação**”). Os Critérios de Inclusão (CI) e os Critérios de Exclusão (CE) definidos refinar os resultados constam na Tabela 1.

Tabela 1. Critérios de Inclusão e Exclusão

ID	Descrição
CI - 1	Documentos que abordam a liderança feminina no mercado de tecnologia e no cenário brasileiro.
CE - 1	Estudos duplicados ou publicados em diferentes veículos, mas com a mesma contribuição.
CE - 2	Documentos escritos em línguas diferentes do Inglês e Português.
CE - 3	Documentos de acesso pago.
CE - 4	Documentos de citação e/ou currículos.

2.2. Condução

As buscas foram realizadas em setembro de 2023. Primeiramente as *strings* de busca foram executadas nas bases definidas e, posteriormente, foram aplicados os CI e CE nos resultados retornados. Na Tabela 2 são exibidos os resultados retornados por cada base, com e sem a aplicação dos critérios. Vale ressaltar que, para a pesquisa na base de dados

Scopus, adaptou-se a *string* principal com sinônimos em inglês. A utilização dos CE e CI para a seleção dos documentos retornados na pesquisa resultou em apenas 10 (dez) documentos para apoio do estudo em questão.

Tabela 2. Bases de dados e Resultados da Busca

Base de Dados	String de Busca	Resultados	Resultados após Critérios
Scopus	("women leadership"OR "female leadership") AND (technology OR "information technology ") AND (brazil OR brazilian OR "in brazil")	4	1
Google Scholar	(“liderança feminina” OR “líderes mulheres”) AND (STEM OR “tecnologia da informação”)	376	9
TOTAL		380	10

Os documentos listados na Tabela 3 incluem monografias, dissertações e artigos, dos anos de 2011, 2014, 2017, 2020, 2021, 2022 e 2023, que abordam tópicos relacionados à liderança feminina em tecnologia da informação.

Tabela 3. Informações dos trabalhos relacionados

ID	Título	Ano	Tipo	Referência
T1	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica	2020	Tese	[Iata 2020]
T2	Liderança feminina e as dificuldades de ascensão na carreira em empresas de base tecnológica	2021	Monografia	[Borges and Fernandes 2021]
T3	Liderança feminina: a luta pela igualdade das mulheres em cargos de tecnologia	2022	Monografia	[Teixeira et al. 2022]
T4	Gênero e trabalho: um estudo sobre as estratégias utilizadas por mulheres em posições de comando na área de Tecnologia da Informação (TI)	2011	Dissertação	[Guimarães 2011]
T5	Revisão bibliométrica sobre a presença de mulheres na gestão de empresas na área de tecnologia de informação	2022	Monografia	[Miranda 2022]
T6	Mulheres nas organizações brasileiras: uma análise dos fatores que impulsionam e desafiam a equidade de gênero na área de tecnologia da informação	2022	Dissertação	[Oliveira 2022]
T7	Atitudes de mulheres com relação ao teto de vidro: um estudo em empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação	2017	Dissertação	[Oliveira 2017]
T8	Startups Catarinenses Lideradas por Mulheres: Um Estudo Preliminar	2020	Artigo	[Machado et al. 2020]
T9	Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios	2014	Artigo	[Botelho et al. 2014]
T10	A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students' perceptions	2023	Artigo	[Silva et al. 2023]

3. Resultados e Discussão

Os resultados obtidos foram sintetizados de forma a responder às questões específicas de pesquisa do presente estudo. Na sequência, as respostas às questões são apresentadas:

QP1: Quais os principais desafios encontrados ao longo do percurso?

Os dez trabalhos analisados exploram os desafios enfrentados por mulheres ao longo do caminho para a liderança. Os desafios foram categorizados e são apresentados na Tabela 4. A discriminação ou preconceito com o gênero feminino no caminho para a ascensão foi o desafio mais mencionado. No T2, por exemplo, foi relatado que "A preferência para contratações é do gênero masculino. Em cargos já ocupados, as respondentes

sentem que estão sempre em desvantagem quanto à estabilidade empregatícia e sofrem comparações com os homens".

Tabela 4. Relação dos desafios e trabalhos onde foram encontrados

Desafios Encontrados	Trabalhos
Discriminação/Preconceito de Gênero	T2, T3, T4, T5, T6, T9, T10
Dupla Jornada	T1, T2, T6, T9
Predominância Masculina	T6, T7, T9, T10
Cantadas e Assédios	T1, T3, T10, T4
Maternidade	T2, T3, T7
Falta de Incentivo	T2, T3, T8
Síndrome de Impostora	T1, T4, T10
Diferença Salarial	T2, T5, T10
Rivalidade Feminina	T1, T4, T10
Teto de Vidro	T4, T7, T9
Esforço Extra para Reconhecimento	T1, T5
Idade	T1, T4

A idade foi um desafio explicitamente identificado no T1 e no T4. Entende-se que esse desafio pode ser considerado um tipo de discriminação. No T1, três das sete entrevistadas mencionaram especificamente o fato de serem jovens. No T4, foram encontradas as seguintes respostas: “jovem demais para assumir uma posição de liderança” e “corpo jovem incompatível com o intelecto”. A dupla jornada foi um desafio mencionado em T1, T2, T6 e T9, com as entrevistadas vinculando-o à maternidade. Já a maternidade foi explicitamente mencionada como desafio pelos trabalhos T2, T3 e T7, no sentido de que está relacionada com uma exigência de esforço maior em múltiplos papéis.

Trabalhos como o T6, T7, T9 e T10 mencionaram desafios relacionados à predominância masculina na área, com algumas participantes relatando a dificuldade de se sentir inserida em um ambiente onde o gênero feminino é a minoria. Talvez em decorrência desse cenário, cantadas e assédios também foram desafios enfrentados pelas mulheres participantes das pesquisas de T1, T3, T10 e T4.

Outro desafio foi a falta de incentivo que as mulheres recebem ao longo de suas carreiras, encontrados no T2 e T3. Contudo, o T8 menciona o pouco incentivo ao empreendedorismo feminino, que também pode ser considerado como o mesmo desafio. A síndrome de impostora apareceu de forma explícita e implícita em T1, T4 e T10. A diferença de salários foi um desafio mencionado em T2, T5 e T10. A competição feminina também foi um desafio relatado, embora com algumas variações de nomenclatura como preconceito de outras mulheres (T1), rivalidade feminina (T4) e a síndrome de abelha rainha (T10), em que mulheres se distanciam de ajudar outras mulheres como uma maneira de se auto preservarem.

O “teto de vidro”, que segundo [Steil 1997] é uma barreira sutil e transparente que impede a ascensão de mulheres a níveis hierárquicos altos, foi mencionado explicitamente em T4, T7, T9. Por consequência, também foi citado o esforço adicional das mulheres para conseguirem reconhecimento (T1, T5). No T1, por exemplo, foi relatado que antes de apresentar um produto para clientes, foi necessário provar que havia competência para falar sobre tal produto.

QP2: Quais as estratégias de superação dos desafios?

Foram encontradas estratégias em sete trabalhos. Aquelas que foram mencionadas em mais de um trabalho constam na Tabela 5. A seguir estão descritas outras estratégias encontradas nos trabalhos analisados. Em T1 apareceram as seguintes estratégias: auto-conhecimento, focar em soluções, influência positiva da família, formar um time de profissionais competentes, não buscar aceitação. No T2 foram citados o trabalhar em equipe, ter uma comunicação clara, estar disposta a aprender, saber influenciar e lidar com as pessoas, impor limites, ter/manter um posicionamento claro, ter conhecimento técnico e ser prestativa. No T3 foi mencionado somente o ser indiferente ou ignorar o gênero.

No T4 foi considerado que o fato de ser mulher facilitou a ascensão pela maior facilidade em lidar com pessoas, além disso acreditar em si mesma e na própria competência, assim como comprovar seu mérito através do próprio trabalho. No T6 ter uma rede de apoio foi uma outra estratégia relatada. Ter as habilidades de cuidado consideradas como naturais à mulher, ser forte, não acreditar em barreiras foram encontrados no T7. No T9 apareceram como estratégias: fazer-se notar, delegar responsabilidades para a equipe. Por fim, no T10 foram mencionadas ter habilidades interpessoais, ter experiência profissional, ter empoderamento e ser uma representação para outras mulheres.

As estratégias de superação aos desafios encontradas podem ser agrupadas em dois grupos. O primeiro grupo refere-se às estratégias que englobam a necessidade de investir em conhecimentos formais, conhecidos como *hard skills*. O segundo grupo de estratégias está mais relacionado com as habilidades interpessoais (*soft skills*) desenvolvidas pelas mulheres como parte de suas estratégias na superação dos desafios.

Tabela 5. Relação das estratégias para superar os desafios

Estratégias	Trabalhos
Realizar cursos/investir em conhecimento	T1, T2, T10
Ter ensino superior	T7, T10
Resiliência	T1, T2
Saber ouvir e ser humilde	T1, T2
Não se vitimizar	T1, T4
Manter uma network profissional	T1, T10
Assumir uma postura masculina	T2, T4
Ter/não desistir de objetivos claros	T2, T4
Ter um mentor	T1, T6

4. Considerações Finais

Esta revisão sistemática buscou encontrar trabalhos que ajudassem a compreender os desafios encontrados ao longo do caminho de ascensão a cargos de liderança de mulheres em TIC, bem como as estratégias para superá-los. Foram encontrados dados que confirmam desafios já conhecidos. Por outro lado, as estratégias de superação dos desafios encontradas, apesar de variadas, parecem carecer de um aprofundamento nos trabalhos.

A contribuição deste trabalho é, ainda que algumas questões não tenham sido exploradas com profundidade pelos trabalhos encontrados, na sistematização desses dados, de forma a tornar mais evidente a realidade da mulher líder na área de tecnologia e inspirar investigações futuras.

Referências

- Borges, M. d. S. and Fernandes, T. T. (2021). Liderança feminina e as dificuldades de ascensão na carreira em empresas de base tecnológica. Monografia, UFSC.
- Botelho, L. d. L. R., Schons, C., Vieira, B., and Cunha, C. J. C. d. A. (2014). Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios. In XIX Congresso Latino-Americano y del Caribe sobre el Espiritu Empresarial, Florianopolis.
- BRASSCOM (2022). Relatório de diversidade no setor de TIC 2022. Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- CATHO (2021). Dia da Mulher: por que grandes empresas querem mais mulheres liderando na tecnologia. EXAME.
- Felix, C. R. M. and da Silva, S. V. (2019). A presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança. *Revista Mythos*, 12(2):16–24.
- Guimarães, K. H. (2011). Gênero e trabalho: um estudo sobre as estratégias utilizadas por mulheres em posições de comando na área de ti. Dissertação, UCB.
- Iata, C. M. (2020). Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. Tese, UFSC.
- Kitchenham, B. and Linkman, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Technical Report EBSE-2007-01, School of Computer Science and Mathematics, Keele University.
- Machado, G., Ferreira, D. D. M., and Fabrício, S. A. (2020). Startups catarinenses lideradas por mulheres: Um estudo preliminar. In 10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. UFSC.
- Miranda, R. S. D. (2022). Revisão bibliométrica sobre a presença de mulheres na gestão de empresas na área de tecnologia de informação. Monografia, UFU.
- Oliveira, C. M. A. M. (2017). Atitudes de mulheres com relação ao teto de vidro: um estudo em empresas do setor de tic. Dissertação, Mackenzie.
- Oliveira, C. M. A. M. (2022). Mulheres nas organizações brasileiras: uma análise dos fatores que impulsionam e desafiam a equidade de gênero na área de tecnologia da informação. Dissertação, FGV.
- Silva, D. N., Silva, W. D. O., and Fontana, M. E. (2023). 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*, 98:102712.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da USP*, 32(3):62–69.
- Struckman (2019). *Recruit, Retain and Report to Improve Representation of Women in IT*. Gartner.
- Teixeira, A. B. R., Teixeira, A. J. R., Silva, D. M. d., Anchão, R. M., and Oliveira, T. Q. C. d. (2022). Liderança feminina: a luta pela igualdade das mulheres em cargos de tecnologia. Monografia, ETEC.