

Mulheres em Cargo de Liderança em Tecnologia: Uma Análise Fenomenológica

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 significant gender inequality in management positions within the field of Information Technology. This study aims to understand the career paths of women who hold management positions and take on leadership roles in IT, including the challenges they face, the strategies they use to overcome them, and their motivations for pursuing these positions. The research adopted a qualitative phenomenological approach, with data collected through five interviews, from which the essence of these women's lived experiences was described. Common aspects regarding their paths to leadership, the challenges encountered before and during their leadership roles, as well as the strategies used to overcome these challenges, are presented. The findings may contribute to the development of policies that encourage and retain more women in leadership positions.*

Resumo. *Existe uma grande desigualdade de gênero em cargos de gestão na área de Tecnologias da Informação. O presente estudo possui o intuito de entender quais as trajetórias percorridas por mulheres que ocupam cargos de gestão e assumem papéis de liderança em TI, incluindo os desafios, as estratégias de superação e as motivações para buscarem essas posições. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa fenomenológica, com dados coletados por meio de cinco entrevistas, a partir dos quais descreveu-se a essência das experiências vivenciadas por essas mulheres. Aspectos em comum sobre a trajetória percorrida até a posição de liderança, os desafios enfrentados antes e durante a liderança, assim como as estratégias de superação são apresentados. Os resultados encontrados podem ser úteis para o desenvolvimento de políticas que impulsionem e retenham mais mulheres em posições de liderança.*

1. Introdução

Historicamente as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo porque ainda hoje as mulheres são minoria dentro dos cargos de gestão e liderança nas empresas. Mulheres ocupam em torno de 39,1% dos cargos de gestão, enquanto homens ocupam 60,9% dos cargos de liderança [Cembranel et al. 2020].

Na área de tecnologia, o número se equipara. De acordo com algumas agências de recrutamento, somente 35% da mão-de-obra feminina de tecnologia ocupa cargos de liderança [Catho 2021]. Além disso, a média salarial de CTOs (*Chief Technology Officer*

mulheres é 48% menor do que a dos homens, além de receberem 17% a menos em benefícios, mesmo com a qualificação e o tempo de experiência iguais aos profissionais do gênero masculino [Plongê 2024].

A participação feminina em cargos de gestão é importante, pois com frequência traz consigo ideias e processos diferentes da visão masculina, possibilitando a formação de ambientes mais inclusivos na tecnologia[Kohl and Prikladnicki 2021]. 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 [Struckman 2019].

Uma revisão sistemática de literatura sobre liderança feminina na área de tecnologia no Brasil encontrou 10 trabalhos que investigaram as barreiras e as estratégias de superação de mulheres que alcançaram posições de liderança nesta área [Farao and Bordin 2024]. Uma análise aprofundada de tais trabalhos revelou que outros aspectos relacionados à experiência de liderança, como a trajetória percorrida pelas mulheres para chegar a cargos de liderança, a diferença entre os desafios encontrados ao longo da trajetória e aqueles existentes já na posição de liderança, bem como as motivações para buscarem um cargo de liderança, foram abordados de forma superficial.

Este artigo objetiva analisar os aspectos supramencionados a partir das experiências vivenciadas por mulheres que ocupam cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação. Ainda que alguns autores, como [Lapierre 1989], diferenciem gestores de líderes, esta pesquisa parte da visão de [Mintzberg 2011], para o qual os papéis de gestão e liderança estão entrelaçados. A pesquisa adotou como abordagem metodológica a fenomenologia, fundamentada por [Moustakas 1994], que busca compreender e descrever a experiência vivida por indivíduos em relação a um determinado fenômeno. Foram entrevistadas em profundidade 5 mulheres com atuação em cargos gestão há, no mínimo, oito anos. Os resultados se constituem na forma de narrativas detalhada das experiências dessas mulheres, destacando aspectos comuns e variações, que podem servir, dentre outros, para o desenvolvimento de boas práticas ou políticas que estimulem e favoreçam mulheres na ocupação de cargos de gestão e liderança em TI.

O artigo está dividido da seguinte forma: na Seção 2 são apresentados os principais aspectos relacionados à liderança feminina encontrados nos trabalhos da revisão sistemática; na Seção 3 é apresentada a metodologia de condução desta pesquisa; na Seção 4 são apresentados os resultados encontrados e, por fim, na Seção 5 são feitas as considerações finais.

2. Trabalhos Relacionados

A revisão sistemática de [Farao and Bordin 2024] investigou, nos dez trabalhos levantados, apenas os desafios encontrados ao longo do percurso e as estratégias de superação utilizadas pelas mulheres que alcançaram cargos de liderança no país. Dentre os principais desafios destacam-se: Discriminação/Preconceito de Gênero, Dupla Jornada, Predominância Masculina no Ambiente de Trabalho, Cantadas e Assédios, Maternidade, Falta de Incentivo, Síndrome de Impostora, Diferença Salarial, Rivalidade Feminina e “Teto de Vidro”. Sobre as estratégias ou ações para superar esses desafios, foram encontrados os seguintes: Realizar cursos/investir em conhecimento, Resiliência, Saber ouvir e ser humilde, Não se vitimizar, Manter uma rede profissional, Assumir uma postura mascu-

lina/mais firme/agressiva, Ter objetivos claros, Ter um mentor.

A partir dos trabalhos encontrados nessa revisão, foram analisados alguns aspectos adicionais como: o caminho ou trajetória percorrida para se tornar uma líder; se os desafios encontrados durante a liderança eram os mesmos encontrados durante a trajetória para se tornar líder; e os fatores motivadores para buscarem cargos de liderança.

Sobre o caminho percorrido pelas mulheres, percebeu-se que esse aspecto foi contemplado apenas dois trabalhos. No trabalho de [Iata 2020], as sete entrevistadas descreveram sobre os caminhos percorridos para a liderança como uma consequência da junção de alguns fatores naturais, tais como: o desejo das próprias mulheres de fazerem as coisas acontecerem, o desejo de contribuir com o crescimento da empresa e a paixão pelo negócio e o entendimento do “jogo corporativo”. Já no trabalho de [Guimarães 2011], dentre as dez mulheres entrevistadas, apenas quatro mencionaram algo relacionado à sua trajetória, a qual foi segundo elas um processo tranquilo e natural. Uma delas nem mesmo queria o cargo de liderança; outra disse que a indicação ocorreu especificamente por outra mulher; já uma outra mencionou que ser mulher foi o trampolim para o cargo de gestão por causa do seu perfil calmo para lidar com problemas e pessoas.

Sobre os desafios serem os mesmos encontrados durante a liderança, observou-se que apenas dois trabalhos que mencionaram desafios específicos do cargo de liderança. No trabalho de [Teixeira et al. 2022] foram mencionados o saber se posicionar no momento mais adequado, como um desafio em que as mulheres devem entender em qual momento devem falar sobre algo que não concordam; o saber como e quando fazer brincadeiras; a maternidade e o casamento. Já o desafio identificado no trabalho de [Guimarães 2011] foi o desrespeito de pessoas com posições superiores.

Sobre os motivos que levaram as mulheres a buscarem um cargo de liderança, somente três trabalhos os mencionaram. No trabalho de [Iata 2020] constam que as mulheres acreditam que as suas competências, independentemente de gênero, contribuíram para que buscassem por um cargo de alto escalão. A criação familiar como uma pessoa capaz e “ser educada para vencer” foram outras motivações relevantes, além do próprio desejo de querer liderar. No trabalho de [Borges and Fernandes 2021] as entrevistadas afirmaram que a liderança aconteceu por conveniência e/ou oportunidade. No trabalho de [Oliveira 2017], uma participante disse que ser filha de mãe bem-sucedida foi uma inspiração para a busca de uma posição de liderança.

3. Metodologia

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi qualitativa do tipo fenomenológica transcendental de [Moustakas 1994]. Um estudo fenomenológico descreve o significado comum para vários indivíduos das suas experiências vividas de um fenômeno. A abordagem transcendental é menos focada na interpretação do pesquisador e mais em uma descrição dos participantes. Os procedimentos propostos por [Moustakas 1994] consistem em identificar o fenômeno a ser estudado, identificar o grupo de pessoas que experienciaram o fenômeno, coletar dados acerca das experiências vivenciadas e descrever a essência da experiência.

Nesta pesquisa o **fenômeno** consiste na ocupação de cargos de liderança em TI por mulheres. Nas próximas subseções são detalhadas as etapas da pesquisa: definição da amostra, método de coleta de dados e procedimentos de análise dos dados.

3.1. Definição da Amostra

Na abordagem fenomenológica é recomendado que o grupo de pessoas que vivenciaram o fenômeno seja de 3 a no máximo 15 pessoas. A amostra foi definida por meio da técnica de amostragem não-probabilística por julgamento, sendo composta por cinco mulheres que lideraram ou lideram equipes com, no mínimo, quatro pessoas.

3.2. Método de coleta de dados

Em pesquisas com a abordagem fenomenológica é comum que sejam realizadas entrevis-tas em profundidade. Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de maneira remota, com o auxílio da ferramenta Google Meet. Todas as entrevistadas foram comunicadas previamente sobre o método da entrevista, o tempo de duração, os riscos e os benefícios envolvidos, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido¹. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC de acordo com o parecer 77513324.4.0000.0121.

Com o intuito de manter todos os dados sensíveis seguros, um nome fictício foi acordado com cada uma das participantes. Os nomes foram escolhidos em alusão à mu-lheres expoentes na área de tecnologia (**Megan** Smith, **Grace** Hopper, **Hedy** Lamarr, **Susan** Wojcicki e **Marissa** Mayer). O roteiro da entrevista² foi composto por questões sócio-demográficas relacionadas a aspectos pessoais (idade, estado civil, etc.) e profissio-nais (cargos de liderança ocupados, em quais setores, etc.) e por questões próprias da pesquisa, as quais são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Questões da Pesquisa

Número	Enunciado da questão
QP1	Qual foi a trajetória percorrida para se tornar uma líder?
QP2	Quais os principais desafios encontrados ao longo do percurso?
QP3	Como superou esses desafios?
QP4	Na posição de liderança, esses desafios são os mesmos?
QP5	O que a motivou a buscar um cargo de liderança?

3.3. Procedimentos de análise dos dados

Os procedimentos de análise de dados previstos em uma pesquisa fenomenológica são: **horizontalização**, no qual são destacadas declarações significativas que ofereçam uma compreensão de como os participantes experienciaram ou experienciam o fenômeno; **agrupamento**, no qual declarações significativas são agrupadas em categorias; **descrição textual**, no qual busca-se sintetizar os principais pontos encontrados na horizontalização e no agrupamento, de forma a compreender as diferentes perspectivas e a conexão im-plícita entre elas e, consequentemente, obter um entendimento mais amplo do fenômeno [Moustakas 1994].

Primeiramente as entrevistas foram transcritas para documentos de texto, que totalizaram 38 páginas. Na sequência, na **horizontalização**, foram identificadas e grifadas

¹Acesse o TCLE

²Acesse o roteiro das entrevistas

as declarações mais significativas que ajudaram a entender como as participantes experienciaram o fenômeno da liderança em TI. Os documentos contendo as transcrições na íntegra não são compartilhados pois contém informações sensíveis. Contudo, a Tabela 2 apresenta um exemplo do procedimento de horizontalização aplicado a um trecho da resposta de uma entrevistada à pergunta sobre a sua trajetória (QP1).

...eu falei, “Ah, eu quero fazer uma proposta.” “Ah você quer?” E eu falei, “eu quero, posso fazer uma proposta de absorção desse time, com uma proposta de metodologia diferente, de montagem de equipe mais independente do restante das outras áreas da TI” [ENCONTROU UMA OPORTUNIDADE]. Até então, eu não estava com a mentalidade de ser a gestora oficial dessa área [NÃO TINHA A INTENÇÃO DE SER LÍDER]. Eu ia montar uma proposta com algumas coisas que eu achava que faziam sentido e tudo mais, mas eu achei que a minha gestora na época seria a responsável, né?....

Tabela 2. Trecho grifado de uma resposta à QP1

No **agrupamento** foram identificados possíveis padrões entre as declarações, os quais foram agrupados em categorias. Foram consideradas categorias válidas aquelas formados por declarações de, ao menos, três entrevistadas. Os resultados podem ser conferidos integralmente no documento Agrupamento das Respostas³. Em seguida, foi realizado o procedimento de **descrição textual**, com a sintetização dos pontos principais encontrados no agrupamento.

4. Resultados

Os dados obtidos nas cinco entrevistas foram analisados segundo os procedimentos de análise de dados descritos anteriormente. Esta seção apresenta primeiramente uma compilação dos dados sócio-demográficos das participantes com o intuito de contribuir na contextualização das análises. Na sequência, são apresentados os principais agrupamentos, a descrição textual ou síntese referente a cada pergunta de pesquisa e, por fim, a descrição síntese da essência do fenômeno é apresentada.

4.1. Dados sócio-demográficos das entrevistadas

Os dados sócio-demográficos da Tabela 3 mostram que as entrevistadas estão em uma faixa etária entre 40 e 50 anos, a maioria é casada e todas possuem ao menos 1 filho. As cinco participantes se auto-denominaram da raça branca, são das regiões sul, sudeste e norte do país, cursaram ensino superior e algum curso de pós-graduação, e possuem, pelo menos, 8 anos de experiência em cargos de gestão.

4.2. QP1 - Qual foi o caminho ou trajetória percorrida para se tornar uma líder?

O agrupamento dos padrões encontrados nas respostas em categorias, mostrado na Tabela 4, revelou que a maioria das respondentes não tinha desejo explícito de se tornar líder, dessa forma as trajetórias foram sendo construídas a partir de oportunidades que surgiram em função da experiência, de conhecimentos, habilidades e comportamentos notados. A seguinte fala expressa essa percepção: “Eu nunca fui buscando o cargo, sempre foi ao

³Acesse a planilha Agrupamento das Respostas

Tabela 3. Dados sócio-demográficos

Questões	Megan	Grace	Lamarr	Susan	Marissa
Idade	46	53	50	41	49
EC	Casada	Casada	Casada	Casada	Solteira
Filhos	2	2	2	1	1
Formação	MBA	Curso Sequencial	MBA	Especialização em Gestão de Projetos	Doutorado
Cargos ocupados	Gerente, Gerente Executiva, Diretora de Tecnologia	Líder técnica, Gerente de projetos, Head de Delivery, Diretora de Tecnologia	Líder de equipe, Gerente Júnior, Gerente Pleno, Gerente Sênior	Coordenadora de Projetos, Gerente de Suporte, Gerente de Suporte	Coordenadora de curso, Diretora do Instituto, Pró-reitora, Gestora em órgão do governo
Tamanho de equipe	7 a 185 pessoas	30 a 440 pessoas	6 a 25 pessoas	4 a 60 pessoas	4 a 700 pessoas
Anos de experiência	11	20	12	14	8

reconhecimento do meu trabalho, à minha posição, em como eu encaro o projeto. Então isso foi abrindo as oportunidades para mim”. A habilidade de lidar com pessoas é uma característica que levou algumas à posições de gestão, como expressado: “*O que me levou ao caminho da liderança foi a experiência e o fato de eu gostar de lidar com pessoas*”. A descrição sintetizada da resposta de cada participante está disponível no documento Descrições Textuais das Respostas - QP1⁴.

Tabela 4. Categorias encontradas na QP 1

Categorias	Megan	Grace	Lamarr	Susan	Marissa
Sem desejo de se tornar uma líder	X	X	X		X
Ofertada uma oportunidade		X	X	X	X
Habilidade de lidar com pessoas			X	X	X
Experiência e conhecimentos		X	X	X	

4.3. QP2 - Quais os principais desafios encontrados ao longo do percurso?

Os desafios mencionados nas respostas, categorizados e exibidos na Tabela 5, indicam que a maternidade foi um desafio comum a todas, seguido pela “dupla jornada”, que refere-se à carga adicional que muitas mulheres enfrentam ao conciliar responsabilidades profissionais e domésticas. Nesse sentido, uma fala sintetiza a percepção em comum: “*Não é fácil, tá? Por mais que a gente queira pensar diferente, a carga da mulher ainda é maior em casa...Se eu ficar com todas as obrigações da casa, dos filhos, do estudo e do trabalho, a gente não consegue. A dupla, tripla, quádrupla jornada existe, existe mesmo*”. Todas as participantes mencionaram preconceitos de gênero, muitas vezes associados ao preconceito com o aspecto físico, comportamental e etário. Sobre o aspecto físico de jovialidade uma fala destaca-se: “*Eles me tratavam como se eu fosse uma bebê... me escondiam detalhes do andamento do projeto por acharem que eu não entenderia*”. Já outra fala denota o preconceito sofrido também pelo aspecto físico e comportamental: “*Eu tive que ouvir que eu era muito franzina, então não passava muita segurança por causa do meu biotipo, que eu sou menorzinha, né? E isso, às vezes, não passava credibilidade. Ou que eu sou muito de ouvir e não de falar, uma questão de ser tímida...foram coisas que, às vezes, foram duras...*”. Por consequência desses preconceitos, surgiu o desafio relacionado à necessidade de sempre precisar comprovar a competência. Neste aspecto

⁴Acesse o documento Descrições Textuais das Respostas - QP1

outra fala destaca-se: “*Mesmo quando convidadas para assumirem um cargo de gestão, as mulheres precisam mostrar o porquê de terem sido convidadas. Quando é um homem, ninguém questiona.*”. A descrição sintetizada da resposta de cada participante está disponível documento Descrições Textuais das Respostas - QP2⁵.

Tabela 5. Categorias encontradas na QP2

Categorias	Entrevistadas				
	Megan	Grace	Lamarr	Susan	Marissa
Maternidade	X	X	X	X	X
Dupla jornada	X	X	X	X	
Preconceito de gênero	X	X	X		X
Preconceito de gênero, físico e comportamental		X		X	
Preconceito de gênero e idade		X			
Comprovar competência		X		X	X

4.4. QP3 - Como esses desafios foram superados?

As categorias identificadas nas respostas, como consta na Tabela 6, indicam que as estratégias de superação aos desafios passaram por ter uma rede de apoio familiar para dividir as responsabilidades, assim como pela contratação de profissionais/serviços para auxiliar com as tarefas da casa. A busca pelo equilíbrio da vida pessoal com a profissional é representada pela seguinte fala: “*Hoje eu percebo que eu não deixo de olhar para a empresa, só que eu também entendo que eu tenho outras prioridades e talvez isso me deu mais centro para eu não me colocar nessa posição da síndrome de impostora. Porque eu sei que tem outros desafios que não só isso que a gente vive aqui no trabalho.*”. As descrições sintetizadas das respostas de cada participante estão disponíveis no documento Descrições Textuais das Respostas - QP3⁶.

Tabela 6. Categorias encontradas na QP3

Categorias	Entrevistadas				
	Megan	Grace	Lamarr	Susan	Marissa
Ter uma rede de apoio familiar	X	X	X	X	
Contratar pessoas que auxiliem em casa	X	X	X		X
Buscar um equilíbrio interno		X		X	X

4.5. QP4 - Na posição de liderança, esses desafios são os mesmos?

Uma única categoria emergiu das respostas a esta pergunta, indicando que a **dupla jornada** continua sendo um desafio para as participantes, enquanto ocupantes de uma posição de liderança. A seguinte fala expressa essa percepção: “*Se você não tiver de fato uma estrutura boa que te apoie, seja contratada por você ou uma rede de apoio de amigo, familiar com vó, mãe, sogra, etc, que te ajude com filhos e tudo mais, fica mais difícil, a carga fica mais pesada*”. As descrições sintetizadas das respostas de cada participante estão disponíveis no documento Descrições Textuais das Respostas - QP4⁷.

⁵Acesse o documento Descrições Textuais das Respostas - QP2

⁶Acesse o documento Descrições Textuais das Respostas - QP3

⁷Acesse o documento Descrições Textuais das Respostas - QP4

4.6. QP5 - O que a influenciou/motivou a buscar um cargo de liderança?

Não foram identificados padrões nas respostas das participantes que permitissem a criação de alguma categoria, segundo o que foi definido na metodologia. Ainda assim, cabe mencionar algumas motivações que apareceram de forma mais sutil, como a possibilidade de ampliar conhecimentos e a possibilidade de lidar com pessoas. As descrições sintetizadas das respostas de cada participante estão disponíveis no documento Descrições Textuais das Respostas - QP5⁸.

4.7. Descrição essencial do fenômeno

A trajetória dessas mulheres que ocupam cargos de liderança em TI foi constituída por oportunidades que surgiram em função de suas habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas, de uma forma natural, onde não havia o desejo explícito de se tornar uma líder. Ao longo desse percursos, vários desafios surgiram, mas o maior deles foi a maternidade e a dupla jornada. Elas passaram por diversos preconceitos de gênero por serem mulheres em ambientes predominantemente masculinos, além de enfrentarem preconceitos derivados relacionados a aspectos como porte físico, raça e idade. Por consequência houve uma necessidade constante de comprovar competência para estar naquele papel. Para superar esses desafios elas contaram com uma rede de apoio familiar e também contrataram serviços de auxílio doméstico, buscando um equilíbrio interno para não se cobrar e fazer o que era possível de ser feito. Na posição de liderança o desafio da dupla jornada, com tarefas tanto no trabalho como em casa, permanece.

4.8. Discussão

É importante entender o fenômeno de ser mulher em cargos de liderança em TI à luz do contexto das mulheres envolvidas nesta pesquisa. Estando na faixa entre 40 e 50 anos, elas obtiveram sua primeira formação na área de tecnologia provavelmente na década de 90. Nessa década ingressavam mais mulheres em cursos da área e o debate sobre gênero e STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) era quase inexistente [Abbate 2012]. O fenômeno analisado é, portanto, resultado desse recorte.

Em relação aos **aspectos da trajetória dessas mulheres**, o fato da maioria não manifestar explicitamente o desejo de ser líder e indicar que a liderança foi resultado de uma processo natural, dialoga com o que foi encontrado nos poucos trabalhos relacionados ([Iata 2020, Guimarães 2011] que abordaram aspectos de trajetória. Portanto, parece que, em geral, mulheres não tem a intenção manifestada de buscar cargos de liderança, mas que isso acontece em função de características relacionadas a comportamentos e conhecimentos demonstrados.

Sobre os **desafios encontrados ao longo do percurso até um cargo de liderança em TI**, observa-se que eles são muitos e que também estão presentes em um grande conjunto de desafios encontrados nos trabalhos relacionados, como consta na Seção 2, o que evidencia conhecidos obstáculos estruturais enfrentados por mulheres na área de tecnologia.

Ao analisar as **estratégias de superação dos desafios ao longo das trajetórias**, percebeu-se nos trabalhos relacionados menções à habilidades interpessoais (*soft skills*) e

⁸ Acesse o documento Descrições Textuais das Respostas - QP5

conhecimentos formais, conhecidos como *hard skills* ([Farao and Bordin 2024], tal como nesta pesquisa, na qual tais habilidades também foram identificadas como parte das estratégias de superação das mulheres, principalmente, as habilidades interpessoais. Essas estratégias evidenciam um cenário desafiador na área de TI, pois a maioria dos desafios foram superados por mudanças ou habilidades próprias das entrevistadas e não por ações das empresas.

Em relação aos **desafios encontrados já em uma posição de liderança**, a “dupla jornada” apareceu como um desafio tanto durante a trajetória dessas mulheres, como quando atingem a posição de liderança. Poucos trabalhos relacionados abordaram os desafios enquanto líderes ([Teixeira et al. 2022, Guimarães 2011] e aqueles que o fizeram trouxeram desafios diferentes dos encontrados nesta pesquisa. A “dupla jornada” de mulheres não é exclusividade da área de tecnologia, ela acompanha as mulheres desde o seu ingresso no mercado de trabalho, trazendo consigo consequências físicas e mentais. Mudanças devem passar pela redistribuição das responsabilidades domésticas de maneira mais equilibrada entre homens e mulheres.

Por fim, sobre as **motivações das mulheres que buscaram um cargo de liderança**, apenas três trabalhos relacionados exploraram, ainda que superficialmente, as motivações das mulheres líderes ([Iata 2020, Borges and Fernandes 2021, Oliveira 2017]). Neste estudo, no entanto, descobriu-se que as motivações foram bastante singulares para cada entrevistada, no qual a maioria, inicialmente, não teve pretensão de liderar.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa buscou compreender o fenômeno de ser mulher e ocupar uma cargo de liderança em na área TI a partir das experiências de mulheres que ocuparam ou ocupam cargos de liderança nessa área. Por meio uma de uma abordagem qualitativa, investigou-se aspectos em comum das experiências compartilhadas pelas cinco entrevistadas desta pesquisa.

A busca na literatura por trabalhos com objetivos semelhantes evidenciou que existem alguns estudos relacionados às experiências vivenciadas por mulheres que exerceram papel de liderança na área de TI. Contudo, a maioria explora mais os desafios enfrentados pelas mulheres líderes. Aspectos sobre a trajetória dessas mulheres até se tornaram líderes, os desafios enquanto líderes e as motivações que tiveram ao buscarem cargos de liderança não foram contempladas de forma aprofundada. Esta pesquisa buscou preencher essa lacuna ao abordar aspectos relevantes da experiência de ser mulher e ocupar cargos de liderança.

Compreender os aspectos comuns às trajetórias das mulheres facilita o entendimento dos fatores que podem impactar o desenvolvimento de uma carreira feminina na tecnologia. Além disso, conhecer as particularidades dessas trajetórias pode inspirar o desenvolvimento de futuras carreiras femininas na área.

Identificar os desafios comuns enfrentados por esses mulheres pode (e deve) subsidiar o desenvolvimento de políticas públicas e privadas que ajudem a pavimentar uma trajetória mais suave para a liderança de mulheres. Fornecer condições de trabalho melhores para que se consiga um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, propiciar capacitação contínua para mulheres, adotar critérios de seleção ou promoção para garantir maior igualdade de gênero, elaborar políticas de conscientização, estruturar planos de

carreira mais igualitários e desenvolver políticas de retenção de mulheres em posições de liderança ajudam a criar ambientes mais inclusivos.

Infelizmente, os ambientes empresariais e as condições das carreiras femininas no setor ainda não são inclusivos e nem demonstram equidade de gênero. Nesse sentido, a identificação e análise de todos os aspectos mencionados podem servir para promover o desenvolvimento de boas práticas e políticas que estimulem e favoreçam mulheres na ocupação de cargos de liderança em TI.

Pesquisas com abordagem qualitativa podem apresentar algumas ameaças à validade dos dados, seja na coleta ou na interpretação dos dados. Entende-se que esta pesquisa apresenta limitações na coleta dos dados, uma vez que não foram entrevistadas mulheres de todas as raças e faixas etárias. Além disso, a coleta de dados pode ter sido influenciada pelo viés das mulheres entrevistadas. O viés das pesquisadoras na interpretação dos resultados também pode estar presente.

Em um cenário de replicação desta pesquisa, há espaço para explorar outras questões, como quando a carreira em tecnologia foi iniciada. Esta questão auxiliaria a entender o tempo médio para mulheres alcançarem o primeiro cargo de gestão na área de TI. Ainda, sugere-se trabalhar com amostras de mulheres líderes estratificadas por faixa etária e raça de forma a diversificar a visão acerca das vivências, visto que, para cada faixa e raça, as barreiras e os facilitadores são diversos.

Como trabalho futuro, há oportunidade de explorar quais são as expectativas das estudantes da área em relação à liderança. Elas desejam ocupar posições de liderança? Como percebem essa possibilidades? Elas têm conhecimento da realidade de se ocupar um cargo de liderança? Esta possibilidade de pesquisa pode fornecer *insights* valiosos sobre as expectativas de carreira das mulheres em tecnologia, contribuindo ainda mais para estratégias de promoção da igualdade de gênero e inclusão na área.

Referências

- Abbate, J. (2012). *Recoding Gender: Women's Changing Participation in Computing*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Borges, M. d. S. and Fernandes, T. T. (2021). Liderança feminina e as dificuldades de ascensão na carreira em empresas de base tecnológica. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228400>. [Monografia, UFSC].
- Catho (2021). Dia da mulher: por que grandes empresas querem mais mulheres liderando na tecnologia. <https://exame.com/carreira/dia-da-mulher-o-lugar-delas-e-liderando-empresas-de-tecnologia/>.
- Cembranel, P., Floriano, L., and Cardoso, J. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57):57–67.
- Farao, S. and Bordin, A. (2024). Mulheres em cargos de liderança em tecnologia: Uma revisão sistemática. In *Anais do XVIII Women in Information Technology*, pages 439–444, Porto Alegre, RS, Brasil. SBC.

- Guimarães, K. H. (2011). Gênero e trabalho: um estudo sobre as estratégias utilizadas por mulheres em posições de comando na área de ti. <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1773>. [Dissertação, UCB].
- Iata, C. M. (2020). Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216576>. [Tese, UFSC].
- Kohl, K. and Prikladnicki, R. (2021). Challenges women in software engineering leadership roles face: A qualitative study. In Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems - Volume 2: ICEIS, pages 205–212. INSTICC, SciTePress.
- Lapierre, L. (1989). Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas, 29(4):6–13.
- Mintzberg, H. (2011). Managing. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological Research Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- 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.
- Plongê (2024). A desigualdade de gênero na área da tecnologia é uma das maiores no brasil. https://www.linkedin.com/posts/plong%C3%AA-gente-gest%C3%A3o_pesquisa-plong%C3%AA-activity-7160293539124240384-w0jJ?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.
- Struckman (2019). Recruit, retain and report to improve representation of women in it. <https://www.gartner.com/en/documents/3933977>.
- 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. <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/13050>. [Monografia, ETEC].