

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BETYNNA DE SOUZA E SÁ

**QUAL A TRAJETÓRIA DA CARREIRA DE MULHERES EM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA?**

Porto Alegre

2023

BETYNNA DE SOUZA E SA

**QUAL A TRAJETÓRIA DA CARREIRA DE MULHERES EM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA?**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Fernanda Reichert

Porto Alegre

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha sincera gratidão às mulheres que gentilmente dedicaram o seu tempo e compartilharam suas perspectivas e experiências para a realização deste trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para enriquecer a pesquisa e para trazer uma compreensão profunda dos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. O comprometimento e a disposição em compartilhar suas histórias são verdadeiramente apreciados.

Minha sincera gratidão à minha família e aos meus amigos, cujo apoio tornou possível a conclusão deste trabalho.

Estendo meus agradecimentos à Professora Fernanda Reichert, cuja orientação, disponibilidade e comprometimento foram essenciais para a realização deste trabalho. Suas contribuições foram inestimáveis e guiaram meu caminho de forma significativa.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo traçar a trajetória de mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia, identificando os principais desafios e obstáculos enfrentados por elas. Para isso, a metodologia utilizada foi entrevista em profundidade com mulheres líderes em empresa de alta tecnologia. Os referenciais teóricos indicam que as mulheres enfrentam diversos obstáculos, como a falta de representatividade feminina em cargos de liderança, a desigualdade salarial e a falta de políticas de equidade de gênero nas empresas.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia incluem a falta de representatividade feminina em cargos de liderança, a desigualdade salarial, a falta de políticas de equidade de gênero nas empresas e a insegurança em relação ao seu trabalho.

Ainda, as estratégias utilizadas pelas mulheres para superar essas barreiras incluem a busca por mentoria e networking, a valorização de suas habilidades e competências, a busca por qualificação e aprimoramento profissional, e a adoção de uma postura proativa e assertiva em relação à sua carreira.

Conclui-se que é necessário promover a igualdade de gênero nas empresas de alta tecnologia, por meio de políticas e práticas que incentivem a diversidade e a inclusão, para que as mulheres possam ter equidade de oportunidades, de crescimento e desenvolvimento profissional.

**Palavras-Chave:** Mulheres em liderança. Empresas de alta tecnologia. Desafios. Barreiras. Equidade de gênero. Representatividade de gênero. Estratégias de carreira. Desenvolvimento profissional.

## **ABSTRACT**

*The present study aims to delineate the trajectory of women in leadership positions within high-tech companies, identifying the primary challenges and obstacles they encounter. To achieve this, the utilized methodology involved conducting in-depth interviews with female leaders in high-tech enterprises. The theoretical frameworks point out that women confront various obstacles, such as the lack of female representation in leadership roles, gender pay inequality, and the absence of gender equity policies within companies.*

*The barriers confronted by women in leadership roles within high-tech companies encompass the deficiency of female representation in leadership positions, gender-based wage disparities, the dearth of gender equity policies within companies, and a sense of insecurity regarding their work.*

*Moreover, the strategies employed by women to surmount these barriers encompass seeking mentorship and networking, appreciating their skills and competencies, pursuing qualifications and professional enhancement, and adopting a proactive and assertive stance towards their careers.*

*In conclusion, it is imperative to foster gender equality in high-tech companies through policies and practices that promote diversity and inclusion, thereby enabling women to have equal opportunities for growth and professional development.*

**Keywords:** *Women in leadership. High-tech companies. Challenges. Barriers. Gender equity. Gender representation. Career strategies. Professional development.*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais autores e barreiras	14
Tabela 2 – Método de Análise do Roteiro de Entrevista em Profundidade	20
Tabela 3 – Perfil das entrevistadas	21
Tabela 4 – Iniciativas de incentivo à igualdade de gênero nas empresas	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	7
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
<b>2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA</b>	11
2.1 A MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E O PAPEL DE LIDERANÇA	11
2.2 BARREIRAS PARA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	17
3.1 TÉCNICA DE COLETA	18
3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	18
<b>4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	20
4.1 PRINCIPAIS BARREIRAS IDENTIFICADAS PELAS MULHERES	21
4.2 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR AS BARREIRAS	26
4.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA PROMOÇÃO DE EQUIDADE DE GÊNERO ADOTADAS PELA EMPRESA	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
<b>REFERÊNCIAS</b>	35

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, no mundo ocidental, as mulheres tiveram seu papel na sociedade transformado, e tal transformação foi impulsionada em grande parte pela conquista da emancipação feminina (THÉBAUD, 1991). Apenas com o advento da Industrialização, a partir do século XIX, as mulheres começaram a questionar seu papel na sociedade e a lutar por direitos básicos, tais como o direito ao trabalho, à educação, à autonomia reprodutiva e ao voto.

Durante muitos anos, as mulheres eram responsáveis pela manutenção do lar e, como tal, eram educadas de forma diferente dos homens, tendo em vista o papel que deveriam desempenhar como esposas e mães no futuro (CAMBOTA e PONTES, 2007). Isso impedia que as meninas recebessem uma educação formal e, por vezes, as relegavam a funções subalternas e sem muitas possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, devido à constante evolução tecnológica e ao surgimento de novas demandas profissionais, a diversidade de gênero está ganhando destaque nas discussões dentro das organizações. A preparação de jovens mulheres para ingressarem no mundo corporativo está se tornando cada vez mais relevante nos ambientes empresariais e acadêmicos (CANOVA, 2010). Nesse contexto dinâmico e globalizado do mercado de trabalho, é fundamental proporcionar oportunidades iguais e preparação adequada para que as mulheres possam enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades disponíveis.

Atualmente, mais mulheres estão ocupando posições em organizações. Isso se deve, principalmente, às necessidades de independência, realização pessoal e contribuição financeira para a família. Além disso, o trabalho fora de casa agora é mais acessível para mulheres devido à diminuição de barreiras culturais no mercado de trabalho. A diminuição das barreiras como preconceitos e estereótipos de gênero é uma conquista da luta por direitos, reconhecimento, igualdade, e constante estudo que as mulheres buscam (SALVAGNI, 2015; HEWLETT, 2014). Entretanto, embora tenham ocorrido avanços significativos na inclusão das mulheres no mercado de trabalho, ainda é possível notar uma certa disparidade na ocupação de cargos.

Segundo dados do IBGE (2021) a representatividade feminina em cargos de liderança no Brasil é de aproximadamente 37,4%, em ambientes majoritariamente ocupados por homens e ainda, em outro relatório divulgado pelo IBGE (2019), constatou-se que as mulheres recebem salários inferiores em relação aos homens, mesmo ocupando o mesmo

cargo. Essa pesquisa também destaca que essa disparidade salarial entre homens e mulheres pode se acentuar ainda mais quando analisados cargos mais elevados, como os de gerência ou diretoria.

Esse cenário pode ser atribuído a uma série de dificuldades invisíveis que as mulheres enfrentam ao tentar ocupar cargos de liderança nas empresas ou progredir na carreira, fenômeno conhecido como "teto de vidro". Esse conceito refere-se às barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres na hierarquia organizacional, como preconceitos de gênero, estereótipos e culturas organizacionais desfavoráveis. É importante destacar que essas barreiras invisíveis não são percebidas de maneira evidente, mas ainda assim são capazes de influenciar as decisões de contratação, promoção e remuneração das mulheres no ambiente corporativo (COOPER, 2010).

Esse fato foi indicado por um estudo da McKinsey & Company (2019), onde identificou-se que o fenômeno do teto de vidro é ainda mais evidente em empresas de alta tecnologia, nas quais a representatividade feminina em cargos de liderança é ainda menor pois as mulheres são promovidas com menos frequência do que os homens, mesmo quando possuem habilidades e desempenho equivalentes.

Segundo dados do IBGE (2013), a presença de mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia é ainda mais baixa em comparação com outros setores da economia. As empresas de alta tecnologia abordadas neste trabalho são aquelas que possuem como objetivo o desenvolvimento, produção ou prestação de serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico e agregam valor aos processos, tais como sistemas de aeronaves e veículos espaciais, equipamentos de escritório, contabilidade e informática, equipamentos de rádio, televisão e comunicações, instrumentos médicos com precisão e óticos (HATZICHRONOGLOU, 1997).

No entanto, mesmo em empresas consideradas inovadoras, é comum observar uma cultura organizacional que valoriza características associadas tradicionalmente ao gênero masculino. Isso pode criar obstáculos para o avanço das mulheres em cargos de liderança, além de resultar em uma representatividade feminina limitada em posições de destaque. Essa cultura excludente pode desencorajar as mulheres e dificultar seu progresso na carreira, uma vez que elas podem não se identificar com tais valores e ser penalizadas por isso (COTTER et al., 2001).

Outra questão enfrentada pelas mulheres está relacionada à maternidade. A licença-maternidade e a falta de flexibilidade no trabalho podem afetar suas oportunidades de

crescimento profissional. O estereótipo de que as mulheres são as principais responsáveis pelos cuidados dos filhos pode levar a preconceitos e discriminação, com empregadores presumindo que as mulheres não têm disponibilidade para trabalhar longas horas ou viajar a trabalho. A "maternidade invisível" também desempenha um papel, com as mulheres frequentemente assumindo a maior parte das responsabilidades domésticas, mesmo trabalhando fora de casa. Tudo isso contribui para o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, tornando mais difícil para as mulheres avançarem em suas carreiras (CANABARRO et al., 2015).

Adicionalmente, uma pesquisa realizada pela organização Hays revelou que 61% das mulheres entrevistadas relataram enfrentar obstáculos em sua progressão profissional em empresas de alta tecnologia, enquanto apenas 44% dos homens relataram o mesmo. As mulheres mencionaram a pressão adicional para equilibrar trabalho e vida pessoal, especialmente quando têm filhos ou responsabilidades familiares, como um dos principais motivos para essa percepção.

Isso pode dificultar a progressão de carreira das mulheres, pois muitas vezes precisam escolher entre avançar em suas carreiras e cuidar de suas famílias, fato que deixa clara a necessidade de abordar no estudo a vida pessoal das mulheres como fator influenciador para o teto de vidro.

A partir das pesquisas e estudos sobre o tema que também serão revisitados no referencial teórico do trabalho, evidencia-se que a mulher enfrenta desafios adicionais em comparação aos homens em sua busca por ascensão na carreira, em virtude de fatores sociais e culturais que reforçam estereótipos de gênero e limitam sua representatividade em posições de liderança.

A escolha por empresas de alta tecnologia como cenário da pesquisa se justifica, primeiramente, pelo fato de que a autora deste trabalho ser uma mulher que trabalha em empresa de alta tecnologia e aspira cargos de liderança. Ainda, nota-se que representatividade feminina em cargos de liderança é ainda mais restrita nesse setor, o que pode agravar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória profissional. Dessa forma, o estudo visa contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, bem como para a promoção da diversidade e igualdade de oportunidades em organizações de alta tecnologia

O problema de pesquisa pode ser expresso na seguinte frase: Qual a trajetória da carreira de mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia? Isso inclui

identificar as barreiras por elas enfrentadas e as estratégias por elas utilizadas para superar essas barreiras.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Descrever a trajetória da carreira de mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.1 Identificar quais as barreiras enfrentadas pelas mulheres na progressão de carreira em empresas de alta tecnologia,

1.3.2 Identificar quais as ferramentas utilizadas pelas mulheres para superar as barreiras quanto a progressão de carreira.

1.3.3 Analisar as políticas e práticas de equidade de gênero adotadas por empresas de alta tecnologia e seu impacto na progressão de carreira das mulheres.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica no atual cenário social, político e econômico, considerando que o objeto de pesquisa será investigar quais os desafios as mulheres enfrentam no âmbito da ocupação de cargos de liderança em organizações privadas de alta tecnologia na cidade de Porto Alegre e região metropolitana.

O foco do trabalho de pesquisa ajudará mapear e analisar as relações sociais, com enfoque na diversidade de gênero nas organizações, para que estes conhecimentos possam auxiliar os profissionais da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional e Recursos Humanos a planejarem suas iniciativas visando contribuir com a melhoria do ambiente organizacional, desenvolvendo práticas e políticas que possam contribuir com a diminuição de diferenças, proporcionando assim um ambiente organizacional igualitário.

Há autoras que abordam estudos semelhantes, como Betiol e Tonelli (2001), (HEWLETT et al., 2008), Cappelle (2006) que estudam a progressão de carreira feminina e

também Bruschini (2000), Wajnman e Rios-Neto (2000) que abordam a progressão de carreira da mulher executiva. Autoras como Salvani (2015) e Hewlett (2014) podem também serem citadas como grande fonte de pesquisa para esse trabalho. Porém ainda se faz necessário produzir mais conteúdos sobre as mulheres no mercado de trabalho em empresas high-tech, que é atualmente, a grande aposta de mercado de trabalho para o futuro devido à evolução da tecnologia. Com este trabalho espera-se estar gerando pontos favoráveis para a área acadêmica e também para o âmbito empresarial brasileiro.

Nesse sentido, pode-se vislumbrar a importância da análise proposta, que identifique a essência do trabalho feminino nas organizações, levando pesquisadores e profissionais da área a uma reflexão sobre seu entrelaçamento com a progressão de carreira feminina. Ainda, o trabalho é necessário para a área de Administração, já que o projeto abordará temas referentes à diversidade no ambiente de trabalho, oferecendo aos administradores maior conhecimento sobre o comportamento do mercado de trabalho, e assim contribuindo para a formação de profissionais.

## **2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 A MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E O PAPEL DE LIDERANÇA**

Historicamente, os papéis das mulheres e dos homens foram divididos e definidos entre si, classificados por uma estrutura patriarcal, ou seja, fundamentada no papel do homem. O trabalho do homem seria, principalmente, arranjar um meio de sustento para que sua família conseguisse sobreviver e o papel da mulher era caracterizado pela reprodução e manutenção da prole e da casa. E por isso criou-se, na sociedade, a imagem de que a mulher seria frágil e incapaz de ser a responsável e liderar sua família (BETTIOL E TONELI, 2009).

As atividades laborais foram, por muitos anos, separadas entre trabalhos feminino e masculino, derivado do pensamento de que as mulheres deveriam se abster de atividades para manutenção da casa, filhos e marido (BETIOL, 2000). Essa divisão do trabalho de acordo com o gênero começou a se dissipar quando houve o fim da Segunda Guerra Mundial, e início de período fabril, pois surgiu a necessidade de contratação de um volume maior de mão de obra em fábricas, pois a mão de obra era escassa e a mão de obra feminina possuía menor custo que a do homem. Nessa época as mulheres começaram a perceber a necessidade de luta por direitos trabalhistas, votos e igualdade de jornada de trabalho entre os sexos. Essa reivindicação foi denominada de feminismo e a partir de 1940 a mulher começou a ocupar

outros cargos nas fábricas, ampliando-se, devido a isso, a utilização do anticoncepcional. Além disso, a igualdade jurídica entre os sexos foi oficializada na Constituição de 1988, onde foi instaurada a igualdade de direitos e obrigações como a utilização opcional do sobrenome do marido, e a divisão de bens adquiridos pelo casal (AVELAR, 2001). Pode-se concluir que essas conquistas das mulheres foram fundamentais para o atingimento, em teoria, da igualdade entre os sexos (THÉUBAD, 1991).

Com o passar dos anos, já na década de 70, com a expansão da educação feminina, as mulheres resolveram procurar empregos para compor a renda familiar (BRUSCHINI, 2007, 2000; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Atualmente, as mulheres ainda lutam por posições no mercado de trabalho e cada vez mais elas alcançam posições importantes. Entretanto, quando analisamos os dados a respeito da diferença de gênero no trabalho, concluímos que a mulher ainda não conquistou a igualdade entre os gêneros: as mulheres estão em menor número em cargos gerenciais e com potencialmente mais responsabilidades no trabalho.

A liderança é o processo de "guiar e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo" (Stoner e Freeman, 1999, p. 344). Envolve interação com outras pessoas, distribuição desigual de poder e uso de diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos seguidores. Além disso, a liderança facilita o avanço de um grupo em direção a metas comuns ou compartilhadas (Robbins, 2000, p. 371).

Existem dois tipos básicos de líderes: os líderes transacionais, que se baseiam na autoridade burocrática e na legitimidade, voltados para as tarefas, e os líderes transformacionais, que buscam motivar e estabelecer conexões com os seguidores, focados nas pessoas (Bergamini, 1994; Dias e Borges, 2015).

No contexto do estilo de liderança feminino, as mulheres possuem habilidades naturais, como objetividade, perseverança, cooperação, habilidades de comunicação, sensibilidade, flexibilidade e disposição para trabalhar em equipe. Tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, utilizando suas habilidades e carisma para influenciar os outros (Leite, 1994; Carrieri et al., 2013; Machado, 2002; Robbins, 2000).

O tema da liderança feminina tem sido objeto de estudo em diversas áreas, incluindo a de gestão de empresas. De acordo com estudos realizados por Leite (1994), Carrieri et al. (2013) e Machado (2002), as mulheres possuem habilidades naturais que são muito valorizadas no ambiente corporativo, como objetividade, perseverança, cooperatividade, facilidade de comunicação, sensibilidade, flexibilidade, disposição para trabalhar em equipe e

compartilhar decisões. Corroborando com esse ponto de vista, Robbins (2000), declarou que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático e utilizam suas habilidades e carisma para influenciar os outros. Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009) analisaram a relação entre as abordagens de liderança propostas por Burns (1978) e o gênero, e concluíram que a liderança mais autocrática e voltada para tarefas é frequentemente relacionada ao gênero masculino, enquanto o estilo de liderança baseada na democracia, que apresenta como base o diálogo, a participação e é voltado para as pessoas, tende a ser adotado pelas mulheres, já que elas manifestam tais aspectos naturalmente. (MUNHOZ, 2000; ROBBINS, 2000; GOMES, 2005; DUARTE, D'OLIVEIRA E GOMES, 2009).

No entanto, as mulheres enfrentam desafios e obstáculos em sua ascensão em cargos de liderança. Enfrentam preconceitos, barreiras invisíveis, estereótipos machistas e desafios relacionados à maternidade. Além disso, sofrem com sobrecarga de responsabilidades e enfrentam disparidades salariais e lentidão no processo de promoção (STEIL, 1997; CARLI E EAGLY, 2007; KANAN, 2010; LODI, 1999; CRAMER, 2009).

Nas áreas de tecnologia, as mulheres enfrentam ainda mais barreiras e desafios em suas carreiras. Elas relatam falta de seriedade e respeito, e suas realizações educacionais nem sempre se traduzem em avanço na carreira em igualdade com os homens. As mulheres são afetadas por barreiras como exclusão, sexismo, falta de modelos de referência e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (FOX, 2001; DE WELDE E LAURSEN, 2011). A representação das mulheres em cargos de alto nível é limitada, e muitas mulheres deixam as organizações devido a várias razões (CARTER E SILVA, 2010; BLICKENSTAFF, 2005).

A falta de diversidade de gênero no mercado de trabalho presente no Brasil pode resultar em diversas desvantagens para as mulheres, como salários menores, menor acesso a oportunidades de carreira e menor representação numérica em cargos de liderança. Além disso, pode também afetar negativamente a economia, visto que muitos talentos e habilidades podem ser perdidos por causa da falta de inclusão. A diversidade de gênero citada nesse trabalho se refere à inclusão de homens e mulheres em igualdade de condições e oportunidades, sem discriminação ou preconceito de gênero.

## 2.2 BARREIRAS PARA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA

Com base no texto fornecido, podemos criar uma tabela com as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em empresas de alta tecnologia, juntamente com os autores que discutem ou mencionam essas barreiras. Note que alguns autores são mencionados várias vezes ao longo do texto:

<b>Barreira</b>	<b>Autores que falam sobre a barreira</b>
Discriminação salarial	BILIMORIA (2013), GIUBERTI e MENEZES-FILHO (2005), ROTH (2007)
Ocupação de cargos menos qualificados	MELIN (2022)
Teto de vidro	Soares (2009), Brands e Fernández-Mateo (2017), Hewlett (2008)
Restrições socioculturais	CROMPTON e LYONETTE (2005)
Estereótipos de gênero	Cramer (2009), Melin (2022)
Exclusão e sexismo	CÔRREA (2004), CARLI; EAGLY (2007)

Tabela 3: Autores e principais barreiras pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Esta tabela apresenta uma visão resumida das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em empresas de alta tecnologia, juntamente com referências de autores que discutem essas barreiras em seus estudos e pesquisas. É importante notar que a desigualdade de gênero no setor de alta tecnologia é um problema complexo, e essas barreiras podem variar de acordo com o contexto e a região.

Mesmo que tenha ocorrido uma expansão do número de mulheres que são líderes em empresas de alta tecnologia (BILIMORIA, 2013) há barreiras enfrentadas por essas mulheres nesse setor e que são mais fortes e perpetuados nesse ambiente. A primeira barreira é a discriminação salarial, já que os homens tendem a receber maior salário do que as mulheres em empresas high-tech, mesmo que ocupando as mesmas funções (GIUBERTI e MENEZES-FILHO, 2005; ROTH, 2007). Quando a mulher se torna líder, a disparidade é ainda maior: As mulheres representam apenas cerca de 26% da força de trabalho em empresas de tecnologia e ganham cerca de 20% a menos que um homem na mesma posição, de acordo com dados da National Center for Women & Information Technology.

Além dessa forma de discriminação, há também aquela no qual as mulheres ocupam um cargo menos qualificado pois as pessoas tendem a pensar que as mulheres não são capazes de executar suas tarefas com bom desempenho e qualidade em empresas high-tech (MELIN, 2022), dificultando seu acesso a posições de liderança.

As barreiras citadas culminam na terceira principal barreira, que ocorre quando a mulher tenta progredir na carreira e enfrenta obstáculos invisíveis e imperceptíveis às pessoas ao seu redor, denominado de teto de vidro, que barram a mulher da ocupação de altos níveis de hierarquia nas organizações. Essa barreira é a principal, pois a maioria das mulheres que tentam progredir na carreira e alcançar cargos de liderança e acabam atingindo o teto de vidro. Não é possível apontar uma causa específica para isso, é apenas uma realidade enfrentada exclusivamente por mulheres que faz com que seu trabalho não seja mais notado e/ou valorizado a ponto de não ganharem mais promoções que são devidas (SOARES, 2009). Ainda indo de encontro a esse dado, Brands e Fernández-Mateo (2017) fizeram uma pesquisa e como resultado descobriram que a chance de as mulheres brasileiras desistirem de participar de uma entrevista para uma vaga de alta gerência em uma empresa high-tech é de 22,3%, enquanto o número de homens nesse cenário é de 14,6%.

Corroborando com a visão relativa ao teto de vidro ser a principal barreira da mulher líder em empresa high-tech, Melin (2022) e Hewlett (2008) apontaram que as mulheres em empresas de alta tecnologia estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais e com

potencialmente mais responsabilidades, quando comparado com empresas de outros ramos. Em 2019, as mulheres em empresas de alta tecnologia mostraram 77,7% a mais do rendimento dos homens. Ou seja, elas trabalham mais, com menor salário e muitas vezes, não são designadas para ocupar cargos de alta pois atingem o teto de vidro e estagnam (VILAS BOAS et al., 2004).

Para Dipboye e Colella (2005) essas barreiras podem ser estabelecidas por discriminação, definido como a diferenciação de tratamento entre pessoas, com base em motivos injustos como sexo, cor e etnia. Para os autores, essas barreiras geram ainda mais desigualdade no trabalho e é um fator que afeta a relação da mulher com seu emprego e pode motivar a evasão da mulher do mercado de trabalho. E segundo as autoras Vilas Boas et al. (2004), deveria-se promover a diversidade de gênero no mercado de trabalho, gerando às empresas e organizações de alta tecnologia benefícios como ter força de trabalho mais diversa e inclusiva, valorização e utilização de variedade de talentos e perspectivas. Além disso, ao garantir a igualdade de oportunidades e a inclusão, é possível aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários, bem como a produtividade e a rentabilidade da empresa (ALVES et al., 2008)

A barreira para progressão feminina em cargos de liderança pode ser definida e moldada por restrições socioculturais e as oportunidades de mudança para essa situação também, pois a mulher se baseia na sua realidade para tomar a decisão de aplicar às vagas de alta gerência ou não (CROMPTON e LYONETTE, 2005). Em nossa realidade, percebe-se que há uma crença de que a mulher não seria capaz de assumir posições de liderança, conforme os estudos de Eagly e Carli (2007), Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) e Cook e Glass (2014). Portanto, há evidências de que as mulheres têm dificuldade de acesso a posições de liderança ou até mesmo optam por declinar de vagas, justamente por receio em relação ao nível de expectativas criadas, projetando na mulher um maior nível de exigência (LYNESS e THOMPSON, 2000).

Essas barreiras têm sido amplamente documentadas em diversos países, e pode ser causada por uma série de fatores. Algumas das possíveis causas da desigualdade de gênero no trabalho em empresas high-tech incluem discriminação por si só, pois as mulheres declaram ser discriminadas por causa de sua identidade de gênero, seja de forma explícita ou implícita, no processo de contratação, no local de trabalho e em promoções. Isso, geralmente, leva a uma menor remuneração e menor acesso a oportunidades de emprego em empresas desse setor (CASTELLS, 1999; CÔRREA, 2004; CARLI; EAGLY, 2007).

Complementando esse pensamento os autores Cramer (2009) e Melin (2022) apontaram como causa da desigualdade na progressão de carreira nas empresas de alta tecnologia os estereótipos de gênero, que são crenças que atribuem determinados traços, habilidades e responsabilidades a homens e mulheres e podem influenciar as decisões de contratação, promoção e remuneração, já que a mulher não é vista como uma pessoa competente e capaz de executar tarefas em empresas de alta tecnologia.

Outro motivo apontado por Hewlett (2004) é a divisão do trabalho não remunerado. As profissionais executivas ainda são frequentemente responsáveis por cuidados com a casa e com os filhos, o que pode limitar seu tempo e energia para o trabalho remunerado. Isso causa uma menor participação no mercado de trabalho e menor progressão na carreira, principalmente em papéis de liderança.

No cenário de empresas high-tech, a falta de mulheres em cargos de liderança e outras posições de destaque pode limitar as oportunidades de mentoria e de desenvolvimento de carreira para outras mulheres, foi um ponto trazido por Bahia (2008). Já Soares (2009) aponta que uma das causas para as mulheres serem menos presentes nas empresas de alta tecnologia é que elas muitas vezes são menos assertivas em negociações e são penalizadas por isso.

Outro motivo é os empregadores que oferecem salários iniciais mais baixos a mulheres, perpetuando a desigualdade salarial e a sensação da mulher de não pertencimento (BAHIA, 2008).

Em resumo, as mulheres enfrentam uma série de barreiras e desafios nas áreas de tecnologia que limitam seu avanço e representação em cargos de alto nível. Essas barreiras incluem a falta de seriedade e respeito, tetos de vidro, exclusão e sexismo, além do desafio de equilibrar trabalho e vida pessoal. A metáfora do teto de vidro fornece perspectiva sobre essas barreiras, destacando a natureza desigual dos processos de gênero e as complexas razões por trás das saídas das mulheres das carreiras em empresas de alta tecnologia.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, permitindo uma compreensão profunda e contextualizada das experiências das mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia. A abordagem qualitativa busca explorar as percepções, significados e complexidades subjacentes aos fenômenos estudados, enquanto a natureza

exploratória possibilita uma investigação inicial em um campo pouco explorado (MINAYO, 2002). A escolha por essa metodologia é justificada pela necessidade de capturar nuances, dinâmicas sociais e fatores subjacentes que influenciam as trajetórias e desafios das mulheres em questão (GIL, 2008). Para análise dos dados coletados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões e temas emergentes nas narrativas das participantes, contribuindo para uma compreensão abrangente das barreiras e estratégias enfrentadas pelas mulheres em suas carreiras.

### 3.1 TÉCNICA DE COLETA

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio de entrevistas com um roteiro semi-estruturado. Essa abordagem permitiu aprofundar o tema estudado e responder aos objetivos da pesquisa, ao mesmo tempo em que proporcionou liberdade para as entrevistadas expressarem suas respostas de forma mais espontânea. Foram conduzidas seis entrevistas presenciais, nas quais as participantes informalmente consentiram a autorização para a coleta de dados. O roteiro semi-estruturado foi utilizado para facilitar a coleta de informações e fornecer uma base para conduzir as entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para análise dos dados, com uma média de trinta minutos de duração por entrevista.

As entrevistas foram realizadas como parte da coleta de dados, ocorrendo no período de 13 a 30 de junho. A duração mínima das entrevistas foi de 31 minutos, enquanto a máxima atingiu 47 minutos, permitindo uma exploração abrangente das experiências das participantes.

A amostra foi composta por 6 mulheres da mesma empresa, porém de diferentes setores, o que proporciona certa variedade de perspectivas dentro da organização. O contato para participação nas entrevistas foi direto, realizado pessoalmente com as participantes, enquanto a seleção das participantes ocorreu através de um processo de indicação, onde as entrevistadas iniciais indicaram outras mulheres em cargos de liderança na mesma empresa.

As conversas foram realizadas de forma presencial e a escolha dessa abordagem visou criar um ambiente de confiança para compartilhar experiências e também oportunizou a gravação para garantir a precisão na análise e interpretação posterior dos dados.

### 3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Esse procedimento envolveu a transcrição das entrevistas pela entrevistadora, de acordo com o que foi dito pelas entrevistadas. Seguindo a abordagem de Fossa e Silva (2013), a análise de conteúdo busca classificar o material em temas ou categorias para compreender os significados subjacentes aos discursos. Ao analisar as respostas das entrevistadas, procurou-se identificar pontos de divergência e convergência, buscando entender os fatores que motivam as mulheres a escolher a profissão de programação como carreira.

No processo de categorização, os dados foram inicialmente organizados em categorias amplas que refletiam os principais temas da revisão teórica. Essas categorias foram então subdivididas em subcategorias mais específicas, capturando detalhes das narrativas. Para identificar pontos emergentes, foram adotados métodos nos quais trechos de texto que não continham os temas do referencial teórico foram associados a categoria “outros” para serem explorados separadamente.

Não foi utilizado um software específico para análise, optando-se por uma abordagem manual através dos programas Excel e Word, pois eles permitem uma imersão mais profunda nos dados. A análise ocorreu com revisões constantes das categorias e subcategorias à medida que novos pontos emergentes eram identificados.

A organização das informações coletadas nas entrevistas foi feita de forma a apresentar e discutir os resultados de acordo com os objetivos estabelecidos nesta pesquisa. Esse método de análise proporcionou uma compreensão mais profunda das percepções e experiências das entrevistadas, permitindo uma análise abrangente e contextualizada dos motivadores que influenciam as mulheres a seguirem carreiras na área de STEM em empresas de alta tecnologia. Abaixo apresenta-se uma tabela ilustrando a forma de análise:

Objetivo da Pesquisa	Perguntas do Questionário
Perfil	Genero
	Idade
	Escolaridade
	Profissão/Cargo
	Ramo da Empresa
	Quais são suas responsabilidades?
Identificar quais as barreiras enfrentadas pelas mulheres na progressão de carreira em empresas de alta tecnologia.	Fale sobre barreiras que você já se deparou na sua carreira
	Essas barreiras fizeram com que você deixasse de aproveitar oportunidades na carreira? Se sim, por qual motivo?
	Quais são as principais barreiras que você percebe na progressão de carreira feminina dentro da sua área de atuação?
Identificar quais as ferramentas utilizadas pelas mulheres para superar as barreiras quanto a progressão de carreira.	Fale sobre oportunidades que você já se deparou na sua carreira
	Quais são as habilidades e competências que você acredita serem essenciais para as mulheres progredirem em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia?
	Quais as estratégias que você utiliza para enfrentar e diminuir essas barreiras?
Analisar as políticas e práticas de equidade de gênero adotadas por empresas de alta tecnologia e seu impacto na progressão de carreira das mulheres.	Você acredita que é importante ter mais mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia? Se sim, como você acha que isso pode ser alcançado?
	Você acredita que a sua empresa oferece oportunidades iguais para homens e mulheres em cargos de liderança?
	Fale sobre reconhecimentos que você já recebeu pelo seu trabalho
	Você já teve acesso a programas de desenvolvimento de habilidades específicos para mulheres em sua organização ou setor de atuação? Se sim, quais?

Tabela 1: Método de Análise do Roteiro de Entrevista em Profundidade

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia e médio porte em Porto Alegre, com base nas entrevistas realizadas com 6 mulheres com curso superior e faixa etária entre 25 e 45 anos, revelou alguns padrões e tendências importantes. Todas as entrevistadas possuem formação acadêmica superior,

evidenciando a relevância da educação para alcançar posições de destaque nesse ramo. Além disso, elas ocupam posições-chave na organização, variando desde a Vice-Presidente Financeira até Gerentes e uma Especialista, proporcionando uma visão abrangente de diferentes níveis hierárquicos e tipos de liderança.

A representatividade das mulheres em cargos de liderança é um ponto positivo, sugerindo uma possível valorização da diversidade de gênero na empresa. No entanto, é fundamental investigar a trajetória delas e se essa representatividade é igualmente distribuída em todas as áreas e níveis hierárquicos. A pesquisa também buscou identificar desafios específicos enfrentados pelas mulheres ao longo de suas carreiras, incluindo barreiras de gênero, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e discriminação no ambiente de trabalho.

Além disso, é discutido as políticas e práticas da empresa também desempenham um papel crucial na trajetória das entrevistadas. Durante as entrevistas, foi possível perceber que a organização oferece incentivos à diversidade, promovendo igualdade de oportunidades.

Em resumo, a análise foi dividida em dois grandes temas: barreiras e as estratégias utilizadas para superá-los, e as estratégias gerais que as entrevistadas utilizaram para atingir o sucesso profissional. É relevante ressaltar que essa análise é baseada em um estudo específico, com um número limitado de entrevistadas em uma empresa de alta tecnologia em Porto Alegre. Abaixo apresenta-se um resumo do perfil das entrevistadas que tiveram a identidade preservada:

Entrevistada	Idade	Escolaridade	Área de Atuação	Tempo de Empresa
E1	45	Pós Graduada	Finanças	mais de 20 anos
E2	27	Pós Graduada	Contratos	mais de 5 anos
E3	31	Pós Graduada	Negócios	mas de 5 anos
E4	32	Pós Graduada	Contratos	mais de 2 anos
E5	44	Pós Graduada	Engenharia	mais de 5 anos
E6	37	Pós Graduada	Engenharia	mais de 10 anos

Tabela 4: Perfil das entrevistadas

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1 PRINCIPAIS BARREIRAS IDENTIFICADAS PELAS MULHERES

Com base na referência teórica deste estudo, foi possível identificar que as mulheres enfrentam diversas barreiras no mercado de trabalho, particularmente em empresas de alta tecnologia. Entre as principais barreiras destacadas na literatura estão os estereótipos de

gênero arraigados, o teto de vidro que impede a progressão nas carreiras, as restrições socioculturais, os desafios específicos enfrentados no setor de tecnologia, a discriminação salarial, a exclusão e o sexismo.

Em relação aos estereótipos de gênero, nota-se que é uma barreira constante na carreira das mulheres, e pode-se perceber nas falas das entrevistadas: “A gente tava numa reunião e os homens olhavam pra mim e falavam “Tu não me serve um café?” E eu na mesma posição das outras pessoas, todos gerentes.” Pode-se perceber também na fala abaixo da E4:

Tipo, nunca disseram pra mim diretamente, mas sempre tem aquela coisa de tipo tu vem numa reunião e falam “Ah mas tu é tão guriazinha”, tipo assim... Qualquer coisa acham que tu tá fazendo confusão, assim... Acredito que as pessoas não façam por mal, mas fazem. (E4)

Na fala da E6, nota-se também o estereótipo:

Eu nunca entendi muito bem, eu vou falar aqui uma coisa confusa. Me parece um pouco de machismo, eles chamam você de menina, eles falam assim, “Olha, aqui, menina, vem cá” como se fosse pra diminuir. (E6)

Em relação ao teto de vidro, as mulheres relataram dificuldades relacionadas ao cotidiano do serviço que a impediram de acreditar em sua capacidade ou avançar em suas carreiras de forma mais fluída, como o trecho abaixo da E3: “Às vezes sinto que se fosse homem teria subido com mais facilidade e até perdido o medo de participar de mais processos seletivos.”

A E2 relatou o seguinte:

A gente tem, por exemplo, mulheres em todas as áreas. Mas, assim, é uma empresa que é caracterizada por ter alguns cargos em que a mulher não chega. Eu vejo que isso está mudando. [...] não acho que aqui tenha essa distinção de não contratar ou promover porque ela é mulher, na verdade o problema não está tanto na empresa. Eu acho que o problema está antes disso, a gente está trabalhando em uma empresa em que a maioria das pessoas precisam ser de áreas de exatas, como engenharias.... Então, a gente tem um problema antes disso. A gente tem um problema na quantidade de mulheres que entram na faculdade de engenharia. A gente tem um problema na quantidade de mulheres que entram na faculdade de exatas, de matemática, enfim. (E2)

Após a análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas, torna-se evidente que, dentro do contexto desta empresa específica, as percepções em relação à discriminação salarial são um tanto complexas. Notavelmente, as entrevistadas não acreditam que estão ganhando menos em comparação com seus colegas do sexo masculino, pelo menos no ambiente da empresa atual. Isso pode ser ilustrado na fala abaixo, da entrevistada E1:

Quando entrei na empresa há muitos anos atrás, percebia uma disparidade entre o meu salário e o dos meus colegas homens, até achava que seria devido ao tempo de serviço, mas nunca pude confirmar. Mas logo com 6 meses de empresa meu salário estava de acordo com o que era pago aos homens também. (E1)

Vale ressaltar que as percepções das entrevistadas em relação à discriminação salarial podem ser influenciadas por diversos fatores, incluindo a cultura da empresa, a relativa novidade de discussões sobre igualdade salarial e a falta de informações claras sobre as políticas de remuneração. No entanto, a ausência de reconhecimento direto de disparidades salariais não elimina a possibilidade de que essas disparidades possam existir, especialmente considerando a persistência de lacunas salariais de gênero em diversos contextos.

Um aspecto comum emergente identificado nas entrevistas com mulheres em cargos de liderança é a percepção de solidão à medida que avançam para posições de maior hierarquia, muito ligada a falta de representatividade e exclusão. Esse sentimento pode ser atribuído ao menor número de mulheres em cargos executivos, resultando em um isolamento em meio a uma maioria masculina. À medida que alcançam posições mais altas, essas mulheres podem enfrentar desafios adicionais na busca de mentores, exemplos e apoio, tornando a solidão um fator relevante em suas carreiras. (CAVAZOTTE, OLIVEIRA, MIRANDA; 2010)

A E4, apesar de não ter notado a falta de representatividade em sua formação, notou em seu primeiro trabalho: "Eu não via muito machismo no curso que fiz... Mas quando eu comecei a trabalhar, você vê que é só homens. Era muito comum eu estar numa reunião com 15 homens e só eu de mulher." E para confirmar esse ponto, houve a declaração abaixo:

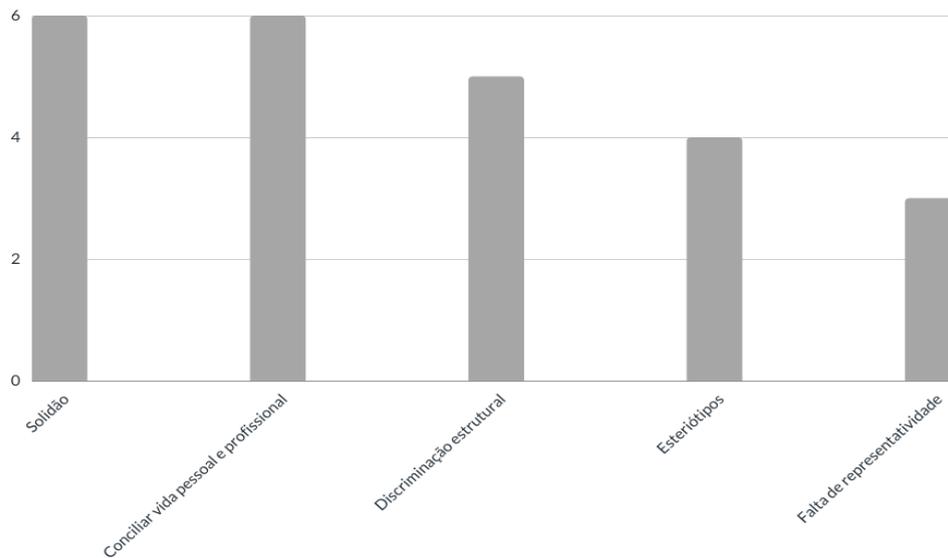
E quando eu percebi, para subir eu acabei trabalhando muito, tinha aula todos os dias à noite, viajava sábado de manhã para ver meu marido que estava morando em outra cidade. Foi um período extremamente cansativo e solitário, que foi um período mais complicado e que eu sentei com meu chefe e que eu falei estou colocando meu cargo à disposição, eu fico o tempo que vocês precisarem e eu treino quem precisar treinar, mas eu não aguento ficar nesse ritmo e com esse sentimento. (E2)

Em uma nova pesquisa exclusiva realizada pela TheLi.st, Berlin Cameron & Benenson Group, constatou-se que 53% das mulheres no ambiente de trabalho experimentam solidão devido ao seu emprego. E esse problema só tende a piorar à medida que suas carreiras avançam e elas ocupam cargos de liderança.

Essa constatação destaca a importância de promover a diversidade e a inclusão nas empresas de alta tecnologia para garantir ambientes de trabalho mais acolhedores e equitativos para mulheres em posições de liderança. Além disso, ao abordar as barreiras enfrentadas por essas mulheres em suas jornadas profissionais, foi possível observar uma variedade de desafios, como a dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional, discriminação de gênero estrutural, estereótipos e preconceitos arraigados na sociedade e

escassez de representatividade feminina em posições de liderança. As barreiras estão ilustradas no gráfico abaixo.

### GRÁFICO: PRINCIPAIS BARREIRAS CITADAS POR MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Esses dados coletados nas entrevistas são valiosos para compreender os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em empresas de alta tecnologia e médio porte em Porto Alegre.

De acordo com as pesquisas de Spindola e Santos (2003) e Itaboraí (2009), as mulheres passaram a conciliar suas responsabilidades no lar com o trabalho e ocorreram importantes mudanças nas relações sociais. Spindola e Santos (2003, p.599) destacam que a figura da mulher dona de casa cedeu lugar à mulher executiva que passou a ocupar os dois espaços. No entanto, Itaboraí (2009) observa que esse deslocamento das mulheres para o ambiente de trabalho não foi recíproco pelos homens, que continuaram a ocupar majoritariamente o papel como homens executivos, resultando em uma persistente desigualdade na divisão de tarefas domésticas e cuidados infantis, com o trabalho feminino ainda sendo visto como auxiliar.

As transformações sociais provocadas por mudanças econômicas, políticas e tecnológicas também afetaram significativamente a vida das mulheres, como apontam Souza et.al (2009). Essas alterações influenciaram tanto os espaços sociais da família quanto do trabalho, demandando adaptações significativas no cotidiano feminino para conciliar as

responsabilidades profissionais e familiares. A inserção das mulheres no mercado de trabalho também teve impactos no planejamento familiar, sendo que o surgimento de anticoncepcionais mais seguros, conforme apontado por Spindola e Santos (2003), contribuiu para a maior participação feminina no mercado de trabalho.

Embora tenham ocorrido mudanças nas relações sociais e no mercado de trabalho, Lindo (2004) destaca que as expectativas relacionadas aos papéis de gênero ainda são relativamente conservadoras. Enquanto os homens priorizam suas carreiras, as mulheres tendem a dar mais ênfase à família, ponto confirmado por duas entrevistadas:

Por exemplo, quando eu tive meu primeiro filho, na minha casa eu fui um pouco pressionada até a parar de trabalhar pelo meu marido para me dedicar só a casa e isso deve acontecer em inúmeras casas. Então, é difícil assim para a mulher dizer “Não, quero continuar trabalhando”. Até porque não tem resposta certa, né? (E1)

A gente sabe que a maternidade impacta, não tem como... vai ter uma licença, você vai ter que te preocupar com coisas que não te preocupa hoje, ficar 6 meses fora, enquanto o homem passa os 20 dias em casa e volta a trabalhar. (E4)

Santos Pinto (2003), no entanto, aponta que os homens estão começando a se envolver mais com a família e que o trabalho já não é mais sua única prioridade. Apesar dessas transformações, a autora destaca que a divisão do trabalho não remunerado, como as tarefas domésticas e cuidado infantil, ainda é baseada no gênero, com a participação feminina no mercado de trabalho resultando em tensões e desafios para conciliar as responsabilidades profissionais e familiares.

A questão da representatividade feminina em cargos de liderança é frequentemente apontada como um "teto de vidro" quando se discute a igualdade de gênero. Apesar das conquistas sociais ao longo dos anos, as mulheres ainda estão significativamente sub-representadas nessas posições-chave, inclusive na política brasileira, onde ocupam menos de 15% dos cargos, mesmo sendo maioria do eleitorado com 53%. Essa disparidade também é evidente no setor privado, conforme revelado pelo relatório *Women in the Workplace*, elaborado pela consultoria McKinsey. De acordo com o estudo, mulheres brancas ocupam apenas 21% dos cargos de liderança, enquanto os homens brancos dominam com 61%. A situação é ainda mais alarmante para mulheres negras, que representam apenas 5% dos executivos em cargos de liderança.

Essas estatísticas refletem um cenário de desigualdade persistente no ambiente profissional, onde as oportunidades de ascensão na carreira são desproporcionalmente favoráveis aos homens, especialmente os brancos. Esse "teto de vidro" impede o avanço das mulheres em posições de liderança, limitando seu acesso a tomadas de decisão estratégicas e

perpetuando a falta de representatividade feminina nas esferas de poder. É preocupante constatar que mesmo mulheres brilhantes e competentes enfrentam barreiras sistêmicas que dificultam sua ascensão aos mais altos níveis hierárquicos.

Para reforçar esses pontos, as entrevistadas relataram o seguinte:

Mas assim, até outra coisa que eu queria falar... Pra tu estar num cargo de gestão tu tem que abrir mão de um monte muita coisa inclusive da presença em casa com teus filhos. Então muitas mulheres não querem isso, e tá tudo bem, é uma opção da mulher, porque sabemos que não tem como te dedicar 100% pros teus dois papéis. Tu pode ser uma executiva mas tem que entender que você vai alguma coisa que não vai conseguir fazer também. (E1)

Eu acho que realmente tem menos mulheres nesses setores, o que dificulta um pouco... Eu acho que é uma coisa que está mudando e acho que vai mudar mais ainda. Então acho que conforme forem entrando mais mulheres nessas áreas, a gente vai dando mais oportunidade para as mulheres ocuparem esses cargos de liderança. (E3)

Acho que as mulheres da minha volta sempre têm que provar que são capazes... me sinto mal por nós, tipo, parece que eu já não tenho crédito muito alto, e tenha que comprovar competência em qualquer situação. (E6)

As histórias compartilhadas pelas entrevistadas ressaltam a necessidade de promover mudanças no ambiente de trabalho relativas à solidão, falta de representatividade e ausência de redes de apoio. Ainda, essa solidão é um reflexo direto da desigualdade de gênero estrutural que persiste na sociedade, onde as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para se afirmarem em ambientes predominantemente masculinos.

#### 4.2 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR AS BARREIRAS

Em relação às experiências das entrevistadas em oportunidades, todas elas mencionaram diferentes formas de insegurança em relação ao seu trabalho, como podemos notar na fala da E3 “Lembro que quando recebi meu prêmio de superação, achei que estava errado, que o gestor tinha errado.”

Observa-se a presença de um certo nível de síndrome do impostor entre as mulheres entrevistadas, refletindo uma tendência em subestimar suas próprias conquistas e habilidades. Essa síndrome, que afeta indivíduos de grupos marginalizados, pode contribuir para minar a confiança e autoestima das mulheres, mesmo quando alcançam marcos significativos em suas carreiras. (ALMEIDA, 2020)

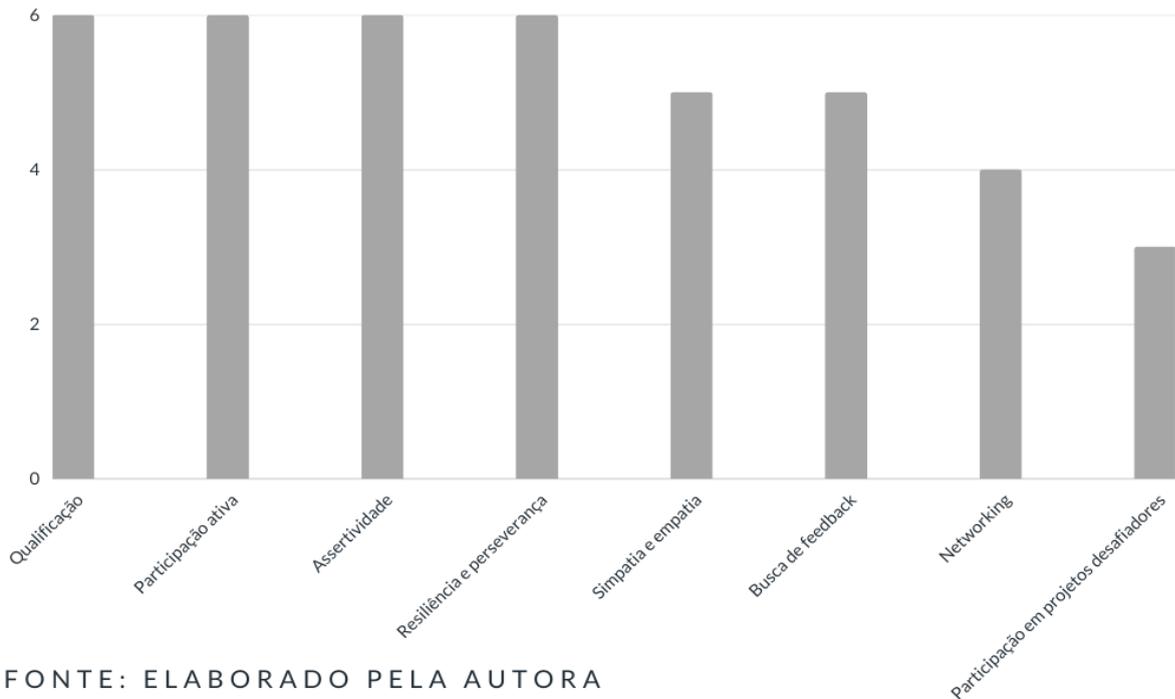
No que diz respeito às oportunidades ao longo de suas trajetórias profissionais, alguns cenários foram especialmente interessantes em relação a síndrome de impostora. Chama a atenção que cinco das seis mulheres entrevistadas atribuíram parte de seu sucesso à

sorte, destacando que circunstâncias externas tiveram um papel significativo de influência em suas respectivas promoções e avanços na carreira. Surpreendentemente, apenas uma das entrevistadas não mencionou a sorte como um fator influente em sua ascensão profissional. A E3 disse que "...mas acho que eu estou nessa posição muito por questão de comunicação, de engajar, e contei com a sorte também.". Para reforçar, a E1 falou que "Mas eu acho que tive bastante sorte na minha carreira. Por ser escolhida aqui, ter dado certo, por terem me escolhido, então assim, acho que a sorte sempre me ajudou bastante". Ainda, temos o relato abaixo:

Eu vou te dizer que tem a questão do preparo, mas não adianta tu estar preparado e tu não ter ajuda. Eu considero um ponto de sorte, eu sempre tive bons gestores no geral, que tiveram do meu lado quando eu precisava. (E4)

Para superar as adversidades com as quais se deparam, as mulheres entrevistadas adotaram diversas estratégias, como buscar constante qualificação técnica e aprimoramento profissional, participar ativamente em reuniões e interações com colegas, serem assertivas, resilientes e perseverantes diante das adversidades, demonstrar simpatia e empatia, criar redes de networking estratégicas, participar em projetos desafiadores e buscar feedback. Essas estratégias para enfrentar barreiras foram inseridas no gráfico abaixo, de acordo com sua frequência de citação nas entrevistas

## GRÁFICO 2: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR AS BARREIRAS



Seis das pessoas entrevistadas destacaram a busca constante por qualificação técnica e aprimoramento profissional como uma estratégia fundamental para avançar em suas carreiras. Elas reconhecem a importância de se manterem atualizadas e adquirirem novas habilidades para se destacarem no mercado de trabalho em constante evolução.

A E6 relatou o seguinte:

“Mas eu vejo muito que em todas as vezes eu sou muito insegura, e eu me cobro muito, e para sair dessa sensação, eu estudo muito, até eu ter muita certeza do que eu sei, pra não passar vergonha. Me sinto muito mal quando me perguntam algo e eu tenho que dizer que vou ver e avisar depois.”

A E2 declarou que

Me sinto muito responsável por tudo que deu errado em entregas de forma geral. Então se algo da errado eu já paro para pensar no que eu fiz e como eu poderia evitar... e as pessoas até me elogiam algumas vezes e eu agradeço, mas eu nunca acho que estou dando o meu melhor, sempre acho que posso fazer mais.... o que é cansativo muitas vezes. (E2)

Outro aspecto mencionado por todas as entrevistadas é a participação ativa em reuniões e interações com colegas. Essa postura proativa permite que elas se envolvam em

projetos importantes, sejam vistas como contribuintes valiosas e criem oportunidades de networking.

A assertividade foi apontada por todas as entrevistadas como uma característica-chave para alcançar o sucesso profissional. Elas reconhecem a importância de expressar suas ideias e opiniões de forma clara e objetiva, o que contribui para sua visibilidade e respeito no ambiente de trabalho, conforme a E1 apontou: “Eu preciso me fazer ouvir para que as pessoas escutem minhas ideias. Então eu acabo me impondo em conversas com mais frequência, não vejo muitas vezes um colega fazendo o mesmo, mas a gente tem que ser assertiva em todos os momentos”.

A resiliência e a perseverança diante das adversidades também foram destacadas por todas as entrevistadas. Elas enfrentam desafios com determinação e na maioria das vezes procuram não se deixar desanimar por obstáculos, o que lhes permite superar dificuldades e seguir em frente em suas trajetórias profissionais.

Em relação à última entrega grande, me vi insistindo até dar certo, porque eu não tinha opção, mas também porque as entregas dependiam de mim e da minha motivação... se eu passo algo ruim para o cliente e colegas, ninguém vai querer continuar, mas se eu confiar e não desistir acabo contaminando os outros com isso e é isso que faz dar certo. (E5)

A simpatia e empatia foram mencionadas por cinco das entrevistadas como estratégias importantes no ambiente de trabalho. Essas características permitem que elas estabeleçam conexões positivas com colegas e clientes, criando um ambiente mais colaborativo e construtivo.

Eu sempre fui muito simpática, eu acho. Acho que isso deixa as pessoas mais à vontade no dia a dia para me procurar. Ninguém que entra aqui leva desaforo ou xingamento. Procuro acolher da mesma forma que eu gostaria, além de tratar com educação e receber com sorriso, isso faz diferença. (E3)

Me dou bem com todo mundo, não gosto de cultivar inimizades, gosto de ser lembrada como a pessoa que as outras procuram quando querem desabafar. Isso é o principal. (E4)

De acordo com Lodi (1999) e Robins (2000) há uma diferença no modo de gestão baseada no gênero do líder. Enquanto os homens preferem um estilo diretivo e centralizado, as mulheres adotam um modelo mais democrático: “As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência.” (ROBBINS, 2000).

Isso pode explicar o fato de muitas entrevistadas relatarem que possuem bom relacionamento interpessoal, capacidade de motivar seu time e mobilizar as pessoas. Pode-se concluir, portanto, a partir da citação de Robbins (2000), que para os homens líderes, seu cargo já é suficiente para impor uma autoridade. Contudo, para as mulheres, é necessário se esforçar para ser carismática. De acordo com Betiol (et al., 1991), para ser amada a executiva deve ser gentil, delicada e empática.

Por fim, três entrevistadas mencionaram a participação em projetos desafiadores como uma estratégia para se destacarem em suas áreas de atuação e demonstrarem suas habilidades e competências.

Ao explorarmos as experiências das mulheres entrevistadas em relação às oportunidades de carreira, ficou evidente que uma complexa interação de fatores afeta seu progresso e percepção pessoal, fatores que contribuem para o entendimento e esclarecimento do teto de vidro. A síndrome do impostor, um fenômeno recorrente, destaca a tendência das mulheres em subestimar suas próprias conquistas e habilidades, muitas vezes atribuindo seu sucesso à sorte ou a circunstâncias externas.

É notório que essas mulheres enfrentam desafios, e é notável a diversidade de estratégias adotadas para superá-los. A busca constante por qualificação técnica e aprimoramento profissional, bem como a participação ativa em reuniões e interações com colegas, reforçam sua determinação em se destacarem em ambientes frequentemente dominados por homens. A assertividade emerge como uma característica-chave, permitindo que expressem suas ideias e opiniões com confiança, mesmo em contextos que possam ser adversos. A resiliência, a simpatia e a empatia são traços que contribuem para enfrentar desafios e criar relações positivas no ambiente de trabalho.

Além disso, a constatação de que a percepção de sorte desempenha um papel relevante em suas conquistas destaca a complexidade das trajetórias profissionais e a influência das circunstâncias. Essa observação ressalta a importância de reconhecer e valorizar o mérito próprio, promovendo a autoconfiança e a autorreconhecimento.

#### 4.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA PROMOÇÃO DE EQUIDADE DE GÊNERO ADOTADAS PELA EMPRESA

A equidade de gênero é uma questão essencial na sociedade e no ambiente corporativo. A busca por ambientes de trabalho mais justos e inclusivos tornou-se uma prioridade para empresas que almejam um crescimento sustentável e uma força de trabalho engajada.

Dentre as políticas de equidade de gênero que foram identificadas durante a entrevista, pode-se citar a promoção da equidade de gênero por meio do estabelecimento de políticas claras e abrangentes que visam à igualdade de oportunidades e ao combate à discriminação de gênero.

A existência de programas de capacitação de liderança feminina é uma estratégia importante que é adotada pela empresa, segundo as mulheres entrevistadas, pois as capacitações encorajam o crescimento profissional das mulheres na empresa. Esses programas fornecem as habilidades e conhecimentos necessários para que as mulheres enfrentem os desafios do ambiente corporativo e alcancem posições de liderança. Também, tais iniciativas criam um ambiente de apoio e empoderamento, ajudando-as a superar barreiras culturais que limitam as oportunidades das mulheres no mercado de trabalho.

Todas as entrevistadas citadas declararam que apesar dos esforços para promover a equidade de gênero, as empresas no geral ainda enfrentam desafios na mudança de culturas e mentalidades enraizadas e que o preconceito de gênero, os estereótipos e a discriminação podem persistir em alguns ambientes de trabalho. Por isso, de acordo com as entrevistadas se faz fundamental que a empresa continue investindo em treinamentos que formem mulheres líderes e também em diversidade e inclusão. A E5 declarou que “Esse tipo de programa onde a gente se prepara pra ser líder faz com que a gente já normalize esse tipo de situação, então não é como se uma mulher líder fosse uma excessão”. Nas palavras da E4, “as oficinas que fazem a gente treinar comunicação não violenta e liderança, por exemplo” são cruciais para preparar as colaboradoras e promover uma cultura organizacional mais acolhedora e respeitosa. Segundo a E2, “Esses treinamentos também devem abordar temas como a identificação e enfrentamento de preconceitos, linguagem inclusiva, políticas de igualdade de gênero e ações para combater a discriminação e o assédio no ambiente de trabalho.”

Ainda em conversa com as entrevistadas, 4 delas declararam considerar que a promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho é uma jornada constante, que requer a implementação de políticas e práticas efetivas, além da constante avaliação dessas políticas, além de uma mudança cultural profunda. Enquanto isso, todas concordaram que adoção de mais políticas de equidade de gênero, programas de capacitação de liderança feminina e

treinamentos como aqueles já ofertados pela organização são passos essenciais para garantir que homens e mulheres tenham igualdade de oportunidades e tratamento no ambiente corporativo. Essas medidas contribuem para a criação de ambientes de trabalho seguros, inclusivos e produtivos, refletindo diretamente na satisfação dos colaboradores e no crescimento sustentável da empresa (BARKER, AGUAYO, 2015).

Em relação às práticas e políticas adotadas fora da empresa, há uma gama diversificada de iniciativas desde os anos 1960 que tem emergido novamente com o intuito de alcançar a equidade de gênero nas organizações, tanto globalmente quanto no Brasil. A maioria dessas ações surgiu no decorrer deste século, representando quase duas décadas de esforços para avançar a presença e o papel das mulheres no mundo profissional e em posições de liderança. (TONELLI, CARVALHO, 2022)

Ao longo das décadas, essas iniciativas têm buscado abordar a desigualdade de gênero por meio de múltiplas abordagens, como programas de capacitação de liderança feminina, parcerias entre organizações internacionais e empresas, incentivos à participação das mulheres em cargos de alta liderança, e ações para eliminar estereótipos prejudiciais e promover ambientes inclusivos. Abaixo, na tabela, apresenta-se as principais iniciativas que auxiliaram a promoção da mulher, com foco na mulher executiva:

<b>Iniciativa</b>	<b>Ano</b>	<b>Local</b>	<b>Objetivo</b>
Catalyst	1962	Estados Unidos	Apoiar desenvolvimento de carreira das mulheres
Programa Pró-equidade de Gênero e Raça	2005	Brasil	Promover igualdade de gênero e raça nas empresas
Movimento Mulher 360	2011	Brasil	Fomentar adoção de políticas afirmativas
ElesPorElas (HeForShe)	2014	Global	Engajar homens na equidade de gênero

Women in Leadership in Latin America	2014	Brasil	Desenvolver carreira das mulheres na América Latina
Elas Lideram	2021	Global	Contribuir para objetivos de desenvolvimento sustentável

Tabela 5: Iniciativas de incentivo à igualdade de gênero nas empresas

Fonte: Tonelli M., Carvalho, A., 2022.

Nessa jornada de quase 20 anos onde muitos esforços são feitos para permitir o avanço das mulheres no mundo do trabalho e nas posições de liderança por meio de políticas e práticas, pode-se observar, que essas políticas apresentam maiores resultados quando o governo e empresas engajam e apoiam essas iniciativas (Beghini, V., Cattaneo, U., Pozzan, E., 2019). Apesar do respaldo tanto de governos quanto de empresas, é importante reconhecer que essas iniciativas, embora valiosas, por si só não possuem a capacidade de resolver integralmente as questões mencionadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados, percebe-se uma complexa rede de desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança e sua particularidade em ambientes de empresas de alta tecnologia. Nos relatos coletados, foram observados resultados condizentes com as questões destacadas no referencial teórico, tais como a presença arraigada da desigualdade de gênero estrutural e a escassez de representação feminina em cargos de poder. A disparidade de atitudes e prioridades entre homens e mulheres também é um fator que foi pesquisado no referencial teórico, o que também acaba evidenciando a presença de um "teto de vidro" que limita o avanço das mulheres em suas carreiras.

Entretanto, a solidão, descrita por muitas líderes como um fardo ao progredirem em suas posições, não havia sido mapeado na fase de pesquisa. Essa sensação pode ocorrer muito provavelmente devido à escassez de mulheres em posições de liderança e a falta de redes de apoio. Esse sentimento, que inicialmente não recebeu ênfase na pesquisa, se revela como um tema de relevância significativa. Além disso, as dificuldades em equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, somadas à presença de discriminação e estereótipos, contribuem para a complexidade dessa barreira enfrentada pelas mulheres em cargos de liderança.

Entre as estratégias adotadas para superar essas adversidades destacam-se a busca contínua por qualificação, a assertividade, a resiliência e a participação ativa. No entanto, essas estratégias individuais não são suficientes para solucionar problemas sistêmicos. As diferenças de expectativas relacionadas aos papéis de gênero, mencionadas por diversos autores, perpetuam as desigualdades.

Políticas e práticas de equidade de gênero nas empresas são importantes para enfrentar esses problemas sistêmicos, pois oferecem suporte para o desenvolvimento profissional das mulheres. No entanto, a mudança cultural é tão essencial quanto essas políticas para romper com os estereótipos de gênero e a discriminação enraizada. Treinamentos em diversidade e inclusão são ferramentas poderosas para sensibilizar os colaboradores e promover uma cultura organizacional mais acolhedora, como percebe-se na empresa de realização da pesquisa.

Durante a realização do trabalho, foi possível perceber que a persistência desses desafios e a busca constante por soluções enfatizam que a jornada em direção à igualdade de gênero é uma tarefa contínua que exige o compromisso tanto das empresas quanto da sociedade como um todo. É relevante também ressaltar algumas limitações inerentes à

pesquisa. Primeiramente, a análise pode não ter considerado adequadamente a influência da classe social, raça e faixa etária das participantes, o que poderia adicionar uma dimensão importante à compreensão dos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Além disso, a pesquisa se concentrou em uma única empresa, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações de alta tecnologia com diferentes localidades, culturas corporativas e dinâmicas de gênero. Portanto, é fundamental reconhecer que as conclusões e implicações da pesquisa podem ser aplicáveis em contextos específicos e podem não abranger completamente a diversidade de perspectivas e desafios que as mulheres em cargos de liderança enfrentam em diferentes cenários e ambientes organizacionais.

Concluindo, nota-se que as mulheres frequentemente reconhecem que a exaustão de suas rotinas é muitas vezes influenciada pela própria identidade de gênero, apesar de não demonstrarem cansaço ou qualquer sinal de desistência, algo que pode passar despercebido quando olhamos para as experiências de outras mulheres. Essa conscientização ressalta como a vivência feminina muitas vezes envolve desafios únicos e demandas adicionais, evidenciando a importância de uma perspectiva mais empática e atenta às nuances de gênero nas discussões sobre equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e bem-estar.

Em última análise, as experiências das mulheres entrevistadas permitem-nos visualizar as complexidades e desafios enfrentados por mulheres em suas carreiras. Essas narrativas ressaltam a importância da união entre as próprias mulheres para que elas possam prosperar e alcançar todo seu potencial no mundo profissional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. O que é racismo estrutural?, 2020. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3006787&forceview=1> Acesso em 19 abr 2023.

BARKER, Gary; AGUAYO, Francisco. Los hombres en las politicas de genero”. 2020. Masculinidades y políticas de equidad de género. UNFPA. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Aguayo-F/publication/282672400\\_Los\\_Hombres\\_en\\_las\\_Políticas\\_de\\_Genero/links/5618146008ae6d173084958b/Los-Hombres-en-las-Políticas-de-Genero.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Aguayo-F/publication/282672400_Los_Hombres_en_las_Políticas_de_Genero/links/5618146008ae6d173084958b/Los-Hombres-en-las-Políticas-de-Genero.pdf) Acesso em 8 jul 2023.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. RAE-Revista de Administração de Empresas, 1991. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38618>. Acesso em: 28 jan. 2023.

BILIMORIA, Diana *et al.* An introduction to women in STEM careers: International perspectives on increasing workforce participation, advancement and leadership. **Psychol**, 2013. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/downloadpdf/9781781954065.00009.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2023.

Brands, R. e Fernández-Mateo, I. Teto de Vidro: Carreiras femininas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, 2017, 57(4), 325-336.

CAMBOTA, Jacqueline Nogueira; PONTES, Paulo Araújo. DESIGUALDADE DE RENDIMENTOS POR GÊNERO INTRA-OCUPAÇÕES NO BRASIL, EM 2004. **Revista Economia contemporânea**, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-98482007000200006>. Acesso em: 29 jan. 2023.

CANABARRO, Janaína Raquel Dos Santos ; SALVAGNI, Julice . Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2015. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38917/mulheres-lideres--as-desigualdades-de-genero-c--->. Acesso em: 25 jan. 2023.

CANOVA, J. M. Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal. Monografia de graduação. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2010.

CAVAZOTTE , Flávia De Souza Costa Neves ; OLIVEIRA , Lucia Barbosa De ; MIRANDA, Liliana Carneiro De . Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **RAUSP Management Journal**, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4436/desigualdade-de-genero-no-trabalho--reflexos-n-as-atitudes-das-mulheres-e-em-sua-intencao-de-deixar-a-empresa>. Acesso em: 28 jan. 2023.

COOPER, Harris. Research synthesis and meta-analysis: **A step-by-step approach**. 2010, 3. ed. Thousand Oaks, CA, Sage,.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA T.; GOMES, J. Imperium Femininis: Uma Liderança de Sucesso Escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [S.I], v. 8, n. 3, p. 12- 24, Jul./Set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300002](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002)>. Acesso em: 29 jul 2023.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.176 p.

GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005.

HATZICHRONOGLOU, Thomas. REVISION OF THE HIGH-TECHNOLOGY SECTOR AND PRODUCT CLASSIFICATION. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/134337307632>. Acesso em: 26 jan. 2023.

HEWLETT, Sylvia Ann; RASHID, Ripa . The Battle for Female Talent in Brazil. **Harvard Business Press**, 2014. Disponível em:

<https://www.yumpu.com/en/document/read/6963272/the-battle-for-female-talent-in-brazil-center-for-work-life-policy>. Acesso em: 29 jan. 2023.

HEWLETT, Sylvia Ann *et al.* The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology. **The Athena Factor**, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/268325574\\_By\\_RESEARCH\\_REPORT\\_The\\_Athena\\_Factor\\_Reversing\\_the\\_Brain\\_Drain\\_in\\_Science\\_Engineering\\_and\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/268325574_By_RESEARCH_REPORT_The_Athena_Factor_Reversing_the_Brain_Drain_in_Science_Engineering_and_Technology). Acesso em: 13 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Ibge. Síntese dos Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira. **IBGE**, 2007. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=resultados>. Acesso em: 25 jan. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Ibge; Síntese de indicadores sociais – Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **IBGE**, 2013. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=30167&t=sobre>. Acesso em 26 jan. 2023

MCKINSEY & COMPANY. **Brazil Digital Report**, 2019. Disponível em <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/brazil-digital-report> Acesso em 15 jun. 2023.

MELIN, Julia *et al.* Preventing soft skill decay among early-career women in STEM during COVID-19: Evidence from a longitudinal intervention. **The University of Texas at Austin**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.2123105119>. Acesso em: 14 mar. 2023.

MINAYO, M. C. S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto . **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. Sao Paulo: Atlas, 1997. ISBN 13. 978-8522417674.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/49599045\\_CEOs\\_e\\_Composicao\\_do\\_Conselho\\_de\\_Administracao\\_a\\_Falta\\_de\\_Identificacao\\_Pode\\_Ser\\_Motivo\\_para\\_Existencia\\_de\\_Teto\\_de\\_Vidro\\_para\\_Mulheres\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/49599045_CEOs_e_Composicao_do_Conselho_de_Administracao_a_Falta_de_Identificacao_Pode_Ser_Motivo_para_Existencia_de_Teto_de_Vidro_para_Mulheres_no_Brasil). Acesso em: 30 jan. 2023.

MUNHOZ, G. S. Quais as Contribuições que o Estilo Feminino de Liderança Traz para as Organizações Empreendedoras? **EGEPE**, 1., 2000, Maringá. Anais. Maringá: UEM, 2000, p. 164-176.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e Perspectivas. **Saraiva**, 2000.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Global Economics and Management Review**, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262632597\\_Mulheres\\_brasileiras\\_em\\_posicoes\\_de\\_lideranca\\_Novas\\_perspectivas\\_para\\_antigos\\_desafios](https://www.researchgate.net/publication/262632597_Mulheres_brasileiras_em_posicoes_de_lideranca_Novas_perspectivas_para_antigos_desafios). Acesso em: 30 jan. 2023.

SMITH, Paul; CAPUTI, Peter; CRITTENDEN, Nadia . How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. **Career Development International**, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13620431211269702>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SPECTOR, Paul. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. **SAGE Publications, Inc.**, 2012. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>. Acesso em: 28 jan. 2023.

SOARES, Ana Luiza Timm. CONSTRUINDO GÊNERO: A REPRESENTAÇÃO DA IDENTIDADE FEMINISTA ATRAVÉS DO DISCURSO DO PERIÓDICO RIO-GRANDINO ‘O TEMPO’. **Ágora**, 2009. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>. Acesso em: 28 jan. 2023.

SCHWAB, Klaus. The Global Gender Gap Report: 2014. **World Economic Forum**, 2014. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>. Acesso em: 29 jan. 2023.

THÉBAUD, F. A grande guerra. O triunfo da divisão sexual. **G. Duby & M. Perrot**, 1991, História das mulheres no ocidente (p.31-93)

TONELLI, M. J.; CARVALHO A.; DILEMAS E AVANÇOS DAS MULHERES NA GESTÃO. 2022. **GV Executivo**. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89124/83725> Acesso em 11 ago 2023

VILAS BOAS, Ana Alice *et al.* As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.5329/RECADM.20040301004>. Acesso em: 15 mar. 2023.