

## **LIDERANÇAS FEMININAS NA TECNOLOGIA: TRAJETÓRIAS E DESAFIOS**

**KARINA VARGAS DE MOURA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**PATRICIA BOCK BANDEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**ROBERTA BAPTISTA DE AZEVEDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# LIDERANÇAS FEMININAS NA TECNOLOGIA: TRAJETÓRIAS E DESAFIOS

**Resumo:** Este artigo aborda as trajetórias e os desafios das mulheres, em especial em papel de liderança, na área de Tecnologia da Informação (TI). Tendo em vista o baixo percentual de mulheres que atuam na área, aliado ao crescimento da representatividade das líderes em TI - ainda que incipiente -, esta pesquisa qualitativa objetiva analisar a trajetória e desafios de mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia da informação através da ótica dos marcadores sociais em suas trajetórias. Para tanto, foram realizadas entrevistas de seis mulheres líderes, com base no método de análise de discurso, com categorização *a posteriori*. Identificou-se que a liderança feminina nesse espaço masculinizado é diretamente influenciada pela falta de representatividade e necessidade de autoafirmação. Além disso, este estudo aponta que o marcador social de diferença raça/cor pode ser um dificultador primário aos desafios em liderar na TI.

Palavras-chave: liderança feminina; STEM; carreira na tecnologia; marcadores sociais; gênero

## 1 Introdução

Os anos 2000 trouxeram diversos avanços para as carreiras femininas. O crescimento de lideranças femininas em empresas de Tecnologia da Informação (TI) a nível mundial pode ser percebido em grandes empresas, tais como Google, Xerox, Oracle, Facebook e Apple, que passaram a nomear mulheres com carreiras consolidadas para cargos como CEO, CFO e COO. Em 2009, Ursula Burns se tornou a primeira mulher negra a dirigir uma grande corporação nos Estados Unidos ao ser nomeada CEO da Xerox, empresa na qual atuava desde 1980 (FORBES, 2021).

Já no Brasil, o movimento de mulheres em cargos de liderança cresce prioritariamente no início da década de 2010, ainda que esse processo tenha sofrido alguns retrocessos ao longo dos anos (DIEESE, 2018). Com a chegada da pandemia de Covid-19 em março de 2020, a situação de empregabilidade piorou no Brasil, na qual mulheres, negros e jovens foram os que mais sofreram com a crise, evidenciando a importância dos marcadores sociais no processo de inserção profissional na realidade brasileira (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012). Segundo o Boletim Mercado de Trabalho de 2021, estes foram os grupos com maior dificuldade para inserção no mercado de trabalho em 2020.

Trazendo para o ambiente acadêmico, o tema “liderança feminina na área de TI” não tem sido muito explorado em eventos nacionais, como os da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e os Seminários em Administração (SemeAd). Pesquisando a palavra “feminina” na base dos eventos da Anpad, identificam-se 47 artigos publicados desde 2003. Porém, através da análise dos resumos, identifica-se que apenas quatro destes fazem alusão à liderança feminina na área de TI, todos publicados entre 2019 e 2020 (ANPAD, 2021).

Utilizando-se a mesma busca nos anais dos SemeAd ocorridos entre 2015 e 2020, encontra-se 65 artigos, mas apenas um está diretamente relacionado a lideranças femininas na área de TI (FEA-USP, 2021). Neste artigo, Cardoso e Hanashiro (2016) demonstram que os homens têm dificuldades em perceber as barreiras enfrentadas pelas mulheres executivas na área de tecnologia, mas acreditam que as mesmas criam barreiras intrínsecas. Entre 2010 e 2015, não foram publicados artigos diretamente relacionados a lideranças na TI nestes anais.

Como destacam Farias e Martins (2018), a falta de representatividade feminina é um dos maiores problemas da área. Portanto, tendo em vista os dados apresentados, percebe-se a necessidade de explorar o entendimento e as vivências dessas mulheres. Desta forma, este artigo visa suprir essa lacuna ao analisar a trajetória e desafios de mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia da informação, levando em consideração o impacto dos marcadores sociais na trajetória dessas mulheres.

## **2 Revisão da Literatura**

Para melhor compreender como o gênero e demais marcadores sociais impactam as trajetórias das mulheres que atuam em cargos de liderança na tecnologia, foi conduzida uma revisão de literatura considerando três temáticas principais: a representação feminina no mercado de tecnologia, a trajetória profissional de mulheres em cargos de liderança e o impacto dos marcadores sociais sob a perspectiva da interseccionalidade.

### **2.1 Representação Feminina no Mercado da Tecnologia**

Existem diversos estudos que apontam que a representação feminina no mercado de tecnologia ainda é restrita (CHERYAN ET AL., 2017; FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020). O relatório Global Gender Gap Report (2016), organizado anualmente pelo World Economic Forum e que quantifica o tamanho das desigualdades de gênero, aponta que mulheres são sub-representadas nas áreas denominadas STEM - sigla do inglês para as áreas de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020). Entre as principais justificativas para esse fenômeno está a baixa quantidade de referências femininas na área em comparação com as masculinas, limitando a aspiração de meninas para seguir carreira nesse campo de atuação (FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020). Um estudo realizado nos Estados Unidos identificou que mulheres representam menos de 20% dos egressos dos cursos de Física, Engenharia e Ciência da Computação (CHERYAN ET AL., 2017), enquanto no Brasil elas correspondem a apenas 15,5% das graduandas em Ciências da Computação, ainda que o público feminino represente a maior parte dos estudantes do ensino superior (INEP, 2019). Esse baixo número de modelos profissionais deve-se muitas vezes em razão do desconhecimento sobre as conquistas alcançadas por outras mulheres na área, dado que muitas tiveram seu protagonismo ocultado ao longo da história (FARIAS; MARTINS, 2018).

Pode-se afirmar, portanto, que existe a chamada “segregação horizontal” nas áreas STEM, na qual mulheres fazem escolhas e seguem trajetórias marcadamente diferentes daquelas escolhidas ou seguidas pelos homens. Muitas vezes, essa diferença ocorre em razão das expectativas sociais em relação a gênero, que impacta a própria percepção das meninas sobre sua própria capacidade em realizar determinadas atividades, e ao estabelecerem para si mesmas estratégias de vida mais compatíveis com o que consideram - ou que são levadas a considerar - como mais adequadas para si (FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020; OLINTO, 2012). Com isso, há a conseqüente criação de culturas e ambientes de trabalho orientadas para o masculino em detrimento do feminino, como nas áreas STEM, favorecendo a manutenção desse padrão (CHERYAN ET AL., 2017; FARIAS; MARTINS, 2018).

Especificamente na tecnologia, Iata (2020) coloca que a cultura dessas empresas pode ser considerada extremamente masculinizada, com poucas mulheres alcançando os níveis organizacionais de maior autoridade e poder. Robb e Colleman (2010) afirmam que as mulheres que atuam nessas organizações tendem a ocupar postos de supervisão, em vez de gerenciais, e sentem frustração por não participarem de importantes redes e decisões. Assim, a segregação horizontal das mulheres está relacionada a outro tipo de segregação denominada como vertical, um mecanismo social ainda mais sutil, mais invisível, que tende a fazer com que mulheres se mantenham em posições mais subordinadas e as impede de ascender em suas escolhas profissionais – fenômeno também descrito como “teto de vidro” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; IATA, 2020; OLINTO, 2012).

Em estudo de Vedres e Vasarhelyi (2019), foram investigados mais de 10 milhões de perfis de usuários de uma rede social de códigos popular entre os profissionais da área de tecnologia, chamada GitHub. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que as mulheres da plataforma obtêm mais sucesso em suas carreiras quando adotam padrões de colaboração e atividades tipicamente masculinos (VEDRES; VASARHELYI, 2019). Em outro estudo, que analisou as vivências de quinze executivas negras que atuavam no campo de alta tecnologia, Jiles-Charles (2017 *apud* IATA, 2020) verificou que as mesmas não tinham acesso às oportunidades internas, se ajustavam às longas horas de trabalho em um ambiente composto majoritariamente por homens e tinham dificuldades em estabelecer redes de apoio. Ou seja, o “teto de vidro” pode ser invisível, mas tem sido amplamente identificado em estudos sobre as carreiras de mulheres que atuam na área de tecnologia (FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020).

## **2.2 Mulheres na Liderança: tetos de vidro e labirintos**

De acordo com Fraga e Rocha-De-Oliveira (2020, p.11),

o ordenamento patriarcal da sociedade moldou a identidade da mulher ligada ao lar, aos afazeres domésticos e às atividades de cuidado. Esse ordenamento, que liga as mulheres ao espaço doméstico, também tem limitado suas oportunidades e sua mobilidade, tanto social quanto geográfica, no mercado de trabalho, seja pelo menor acesso a cargos gerenciais, seja por serem preteridas em processos de expatriação.

Frente a tal marcação histórica da divisão sexual - que vincula o âmbito profissional e público ao sexo masculino, e o âmbito familiar e privado ao feminino - são estabelecidos socialmente padrões de masculinidade ou feminilidade, associando-os a características e atitudes socialmente construídas como pertencentes às mulheres e aos homens, levando à restrição de acessos para quem não segue o padrão esperado (FRAGA; GEMELI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019; GUILLAUME; POCHIC, 2009; MERCALI; GASPARIN; SCHEFFER, 2017). Assim, as profissionais mulheres precisam se adaptar a um ambiente organizacional ainda marcado pela valorização do masculino (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015), enfrentando por vezes o chamado “teto de vidro” nas organizações (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; IATA, 2020).

Embora tenha havido progresso em relação a ocupação de posições de liderança por mulheres em comparação a décadas anteriores, Eagly e Carli (2007) alertam que as carreiras femininas contemporâneas podem ser descritas como “labirintos difusos”, em que os preconceitos e as discriminações sexuais no ambiente profissional ainda permanecem, marcando as trajetórias de mulheres em sucessivos avanços e retrocessos, períodos de crescimento e de declínio (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; IATA, 2020). Nesse trajeto tortuoso, podem haver diversas barreiras, em que algumas mulheres

podem chegar mais rapidamente, outras de forma mais lenta, e outras podem sequer chegar, por ficarem presas nas paredes do labirinto (IATA, 2020).

Mulheres ainda são responsabilizadas socialmente pelo cuidado com os filhos, pelo apoio aos pais idosos e pela realização das tarefas domésticas, fazendo com que sigam trajetórias de carreira descontínuas, interrompidas, ou até “alternativas”, como trabalhos em meio-período ou fora das estruturas tradicionais de emprego, muitas vezes em condições precarizadas (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; MANIERO; SULLIVAN, 2005; SULLIVAN; MANIERO, 2007). Esses obstáculos à inserção e permanência de mulheres em cargos de liderança e no mercado de trabalho levam a claras diferenças entre os sexos em relação a remuneração, oportunidades e ascensão profissional (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; FRAGA; PRESTES; GRISCI, 2019).

Kets de Vries (1997) descreve que, ao longo da história da humanidade, temos assistido a um estereótipo de liderança associado a representações sociais da masculinidade, que mantém seus efeitos ainda hoje. Tal fato foi reforçado na renomada pesquisa “*Think Manager – Think Male*” (*Pense no Gestor – Pense no Sexo Masculino* em tradução livre), que indicou que estudantes de administração de cinco países diferentes compartilhavam a percepção de que mulheres teriam menor probabilidade de ter características de liderança do que homens (SCHEIN ET AL., 1996 *apud* HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Eagly e Carli (2007) apontam que as representações sociais sobre mulheres, homens e o papel de liderança explicam parte significativa deste cenário, uma vez que a visão tradicional de um líder é, geralmente, mais associada ao comportamento socialmente descrito como masculino.

### **2.3 Marcadores Sociais e Interseccionalidade**

No entanto, é preciso levar em consideração de que o gênero é atravessado por outros marcadores sociais da diferença, como orientação sexual, classe, cor, raça, etnia, geração, entre outros, que interferem na forma como as pessoas vivem sua identidade (GASPODINI; CANABARRO; PERRONE, 2017; LOURO, 1999). O debate acerca dos marcadores sociais problematiza o modo pelo qual são constituídas socialmente as desigualdades e hierarquias entre os indivíduos, e a forma como estas operam na vida social, com base na produção e na reprodução das diferenças (MOUTINHO, 2014; MELO; MALFITANO; LOPES; 2020). Nessa perspectiva, entende-se a pessoa como um ser social e culturalmente constituído em tramas discursivas, em que gênero, sexualidade, raça, classe, religião, nacionalidade, geração, entre outras, não são variáveis independentes, mas influenciam de forma que o eixo de diferenciação do indivíduo constitui os demais ao mesmo tempo em que é formado por eles (BRAH, 2006; MELO; MALFITANO; LOPES; 2020). Essas construções sociais são anteriores ao nosso nascimento e se articulam de maneira a produzir maior ou menor inclusão/exclusão social, na medida em que se opõem às identidades sociais hegemônicas (MELLO; GONÇALVES, 2010; MELO; MALFITANO; LOPES; 2020).

Mais do que compreender como essas categorias somam ou subtraem acessos ou privações de direitos, é preciso compreender como elas se articulam entre si nas experiências de quem as vivencia, como se traduzem na vida social, quais as práticas e os atores envolvidos nesses processos, e como os discursos são constituídos, contestados, reproduzidos e ressignificados (BRAH, 2006; MELO; MALFITANO; LOPES; 2020; VENCATO, 2014). Diferentemente das categorias identitárias, que produzem e aprisionam por meio de discursos normativos, analisar as categorias de classificação que organizam a vida social permite compreender os sistemas de desigualdade e produção de assimetrias, e como são socialmente construídos (BRAH, 2006; MELO; MALFITANO;

LOPES; 2020). Ainda é preciso observá-los no modo como aparecem em diversos contextos, visto a necessidade de se conhecer as possibilidades de agenciamento dos sujeitos, marcadas por diferentes eixos de opressão, cujas combinações, em certas relações de poder, são capazes de gerar tipos novos de opressões, agravadas e aprofundadas por meio de diferentes dimensões (MELO; MALFITANO; LOPES; 2020). Ou seja, uma relação de desigualdade não deve ser analisada somente por meio de um marcador isolado, uma vez que a própria relação é capaz de exercer a dominação (VENCATO, 2014). Dentro da perspectiva dos marcadores sociais da diferença, essas combinações são chamadas de interseccionalidade (BRAH, 2006).

A interseccionalidade busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais marcadores da diferença e compreender de que maneira eles produzem, reforçam e dinamizam as desigualdades (MELO; MALFITANO; LOPES; 2020). Ao considerar categorias de interpretação de forma relacional e articulada, pode-se vislumbrar a complexidade interacional que envolve a formação da identidade (SILVA; SILVA, 2018).

A interseccionalidade refuta o enclausuramento e a hierarquização dos grandes eixos da diferenciação social que são as categorias de sexo/gênero, classe, raça, etnicidade, idade, deficiência e orientação sexual (MELO; MALFITANO; LOPES; 2020). Essa perspectiva propõe a consideração de múltiplas fontes da identidade marcando dinâmicas de poder que criam uma geografia social, corporal e comportamental (MELO; MALFITANO; LOPES; 2020).

Para exemplificar, Silva e Silva (2018) mencionam o exemplo de uma mulher-cis, negra e deficiente, cujos marcadores sociais da diferença indicarão a forma como a sociedade lhe vê e proporcionará acessos e oportunidades. Em uma perspectiva interseccional, seus marcadores (gênero, deficiência e características fenotípicas referentes à raça negra) se somam, assim como as desigualdades, resultando numa pessoa que receberá formas diversas de discriminação por ser triplamente vista como “inferior”, “subalterna”, “diferente” de um padrão normativo naturalizado (SILVA; SILVA, 2018). Nesse sentido, torna-se necessário fazer uma reflexão crítica a respeito da constituição das características que categorizam grupos sociais em “superiores e/ou inferiores”, visto que exercem influência significativa nas vidas das pessoas que ocupam categorias discriminadas, indicando formas de analisar as consequências da interação entre duas ou mais formas de subordinação. É neste escopo que se faz crucial a interseccionalidade, contemplando as opressões que fluem ao longo de tais eixos (GASPODINI ET AL. 2017; SILVA; SILVA, 2019).

### **3 Caminho metodológico**

Tomando como base a perspectiva da interseccionalidade na produção de discursos e identidades, o delineamento da pesquisa foi de natureza qualitativa e fenomenológica, com o intuito de compreender a perspectiva dos participantes sobre as experiências relatadas e a forma como foram construídos seus significados, uma vez que a realidade social não existe de forma concreta, mas corresponde a um “*produto da experiência subjetiva e intersubjetiva de cada indivíduo*” (IATA, 2020, p.63).

Em razão de tal objetivo, a coleta de dados foi realizada por meio de uma escuta sensível (OLTRAMARI; BITTENCOURT; FRAGA; TONELLI, 2020) das trajetórias de seis mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado da tecnologia. As pesquisadoras realizaram a condução de entrevistas abertas com base na abordagem narrativa, que permite contar histórias e reconstituir acontecimentos de acordo com a perspectiva da pessoa que os vivenciou, possibilitando a transmissão de experiências subjetivas (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2018; IATA, 2020).

Através da narrativa, o sujeito pode trazer à tona a sua vivência conforme a percebeu ou a interpretou, dado que a maneira como as histórias são contadas, como alguns fatos são enfatizados e outros são deixados de lado, nos dá a ideia de como esse indivíduo quer ser visto, constituindo uma representação dele próprio (IATA, 2020). Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), o objetivo das entrevistas narrativas não é apenas reconstruir a história de vida de quem a conta, mas compreender os contextos nos quais essas biografias foram construídas e os aspectos que provocam mudanças e orientam as decisões dos informantes.

Após a coleta, realizou-se a análise de discurso (MORAES, 1999), com categorização *a posteriori* com o objetivo de problematizar os pontos trazidos pelas entrevistadas, contemplando também uma análise interseccional para avaliar o efeito de possíveis marcadores sociais em sua trajetória para além da questão do gênero. Ao analisar os temas conforme eles surgem nas falas dos participantes, por meio da codificação indutiva, evita-se adequar os temas emergentes em um quadro de codificação preexistente ou segundo preconceitos analíticos do pesquisador (IATA, 2020).

As entrevistas foram consentidas por todas as participantes, e não foram gravadas, com o intuito de deixar as entrevistadas à vontade para expor dificuldades e possíveis preconceitos vivenciados ao longo de sua trajetória profissional. Ao explorar as trajetórias e relações de trabalho relatadas, primeiramente dividiu-se as entrevistas em pequenas histórias de vida e narrativas (unidades de análise), para realizar posteriormente uma análise conjunta das mesmas, identificando categorias emergentes a partir dos relatos das participantes (MORAES, 1999; OLTRAMARI; BITTENCOURT; FRAGA; TONELLI, 2020).

#### 4 Análise dos Resultados

Para ilustrar as informações coletadas, organizou-se a seção de análise dos dados em duas seções: Dados Gerais e Relatos.

##### 4.1 Dados Gerais

Com o objetivo de conhecer melhor o perfil e a carreira das entrevistadas, foram coletados dados a respeito de suas características sociodemográficas e sobre sua trajetória profissional, distribuídos respectivamente nos Quadros 1 e 2 a seguir.

Conforme demonstrado no Quadro 1, as entrevistadas estão dentro da faixa etária de 30 a 40 anos, todas com curso de Graduação completo, sendo que 67% das entrevistadas possuem algum curso formal de Pós Graduação, MBA ou Mestrado. No grupo estudado, constatou-se uma baixa representatividade de etnia, pois apenas uma (1) das entrevistadas se autodeclarou preta. Em relação à autodeclaração de classe social, 50% identificam-se como classe média. As demais autodeclararam-se classe média baixa, média alta e alta. As entrevistadas conquistaram um nível de ensino maior que sua base familiar, pois em nenhum dos casos pai e mãe possuem Ensino Superior e em 50% dos casos, apenas um (pai ou mãe) possui Ensino Superior. Apenas uma das entrevistadas cursou o Ensino Superior na rede pública, sendo que quatro das seis entrevistadas são oriundas do Ensino Médio Público.

ID	Idade	Declaração de cor	Formação buscadas para o cargo de liderança	Pais com ensino superior?	Tipo de escola ensino médio	Tipo de escola ensino superior	Declaração de classe social
----	-------	-------------------	---	---------------------------	-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------

E1	40	Preta	Certificações da área: Scrum Master, Itil, CSPO; Idiomas; Pós Graduação	Analfabetos funcionais	Pública	Privada	Média baixa
E2	34	Branca	Cursos da área: Lean, Kanban, Flight Levels; Feedbacks; MBA	Não	Pública e Privada	Privada	Média
E3	30	Branca	Formações informal: leitura de livros; Inspiração na família, principalmente na mãe	Mãe sim; Pai não	Pública	Privada	Média
E4	36	Branca	Cursos de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; Facilitação; Curso Germinar - antroposofia, relações humanas, profissional e social; Sagrado Feminino	Não	Privada	Privada	Média alta
E5	32	Branca	Cursos de liderança a distância; Officeless sobre trabalho remoto e confiança além do espaço físico; Terapia	Mãe sim; Pai não	Privada	Privada	Alta
E6	33	Branca	Formação informal: leituras e vídeos (TEDs) sobre inteligência emocional, liderança feminina; Terapia	Mãe não; Pai sim	Pública	Pública	Média

**Quadro 1 - Informações sociodemográficas das entrevistadas**

Em relação às informações sobre as organizações e trajetórias profissionais das entrevistadas, apenas uma das entrevistadas realiza o trabalho de forma semipresencial enquanto as demais trabalham de forma remota, conforme demonstrado no Quadro 2. O tamanho das empresas nas quais atuam variam de até 10 a mais de 10.000 funcionários, sendo que todas organizações pertencem à área de tecnologia da informação. Todas profissionais atuam dentro do panorama da construção de produtos de software, ainda que em segmentos produtivos diferentes, como e-commerce de moda e financeiro.

Um ponto de destaque é que 67% das líderes estão há mais tempo exercendo a liderança do que o tempo que estão em suas atuais empresas. Portanto, entende-se que estão atuando como líderes antes mesmo do atual emprego. Todas as entrevistadas relataram buscar formações complementares ao Ensino Superior - Graduação para aprofundar seus conhecimentos relativos aos desafios do cargo que ocupam. As formações são variadas, mudando tanto em relação à formalidade quanto aos objetivos.

ID	Formação	Cargo atual	Cargo anterior	Tempo em cargo de liderança	Tempo de empresa	Setor da empresa	Tamanho da empresa	Cidade onde trabalha
----	----------	-------------	----------------	-----------------------------	------------------	------------------	--------------------	----------------------



E1	Pós Graduação em Governança de TI; Docência do Ensino Superior; Gestão e Tutoria EAD; Neuropsicopedagogia (cursando)	Agilista	Scrum Master	10 anos	3 meses	Segmento Financeiro Tecnologia da Informação	201-500 funcionários	Porto Alegre Remoto
E2	Direito MBA para Inovação, Gestão e Liderança	Coordenadora de Tecnologia	Agile Coach	11 meses	2 anos e 8 meses	E-commerce de Moda	1001-5000 funcionários	São Paulo Remoto
E3	Marketing	Group Product Manager	Product Owner	4 anos	2 anos e 6 meses	E-commerce de Moda	1001-5000 funcionários	São Paulo Remoto
E4	Administração	Head de Pessoas e Cultura	Trainee Comercial	10 anos	5 anos	Tecnologia da Informação	51-200 funcionários	Porto Alegre Remoto
E5	Administração - Gestão para Inovação e Liderança Mestrado em Dados e Design (cursando)	Estrategista de Dados Sócia Fundadora	Líder de Ciência de Dados	8 anos	2 anos	Tecnologia da Informação	até 10 funcionários	Barcelona Remoto
E6	Ciências Contábeis; Pós em Finanças; Pós em Transformação Digital	Superintendente Executiva	Analista	2 anos e 6 meses	15 anos	Segmento Financeiro	mais de 10.000 funcionários	Porto Alegre Semi presencial

**Quadro 2 - Informações sobre as empresas e trajetória profissional das entrevistadas**

## 4.2 Relatos

Os relatos das participantes discorreram sobre os desafios profissionais para alcançar e executar um cargo de liderança, características pessoais que impactaram sua vida profissional e quais características femininas foram positivas para alcançar o cargo. Destacou-se trechos das falas das entrevistadas para as análises. Codificou-se as entrevistadas em “Ex”, sendo x um número inteiro de 1 a 6, com o objetivo de manter o anonimato das participantes.

### 4.2.1 Desafios para alcançar e executar a liderança

**Representatividade feminina na área:** “ter em quem se espelhar” foi um dos principais pontos trazidos pelas entrevistadas no processo de se desenvolver como líder, pois essa construção acabava por ser moldada a exemplo do ambiente que ocupavam, ou seja, um ambiente com características predominantemente masculinas. De fato, a área de tecnologia e exatas é conhecida pela pouca representatividade feminina como um todo, independente do cargo (FARIAS; MARTINS, 2018; GLOBAL GENDER GAP, 2016; IATA, 2020).

A primeira questão foi a falta de referência, muito difícil de encontrar outras mulheres também com que eu pudesse olhar e dizer assim: nossa, quero ser que nem ela. E isso impacta muito na tua forma de ser líder também, porque as referências que tu tem são referências masculinas, então tu acaba achando

que a tua forma de liderar tem que ser naquela forma também né. Então tu vai moldando muito a tua forma de liderar de acordo com as pessoas que estão na tua volta... []Demorei muito tempo pra me encontrar como feminista, porque eu não tinha essa referência de que era possível a gente ser vulnerável, que existe força na vulnerabilidade. (E5)

**Necessidade de provar competências e se posicionar:** as entrevistadas enfrentam a necessidade constante de precisar provar que são competentes para ocuparem o cargo ao qual foram promovidas, seja através de perguntas constantes dos liderados, normalmente relativas à conhecimentos técnicos ou à história da empresa ou do produto. A idade e a formação da líder também foram pontos relevantes que colaboraram com o comportamento questionador dos liderados. Para lidar com esse desafio, as líderes acabavam buscando uma super qualificação e apoiando-se em uma característica pessoal: resiliência.

Outra coisa, era a forma de trabalhar, teve que vir um homem de fora, que no caso na época foi o R., dizer pra agência que a gente trabalhava, que a forma como eu estava fazendo as coisas tava correta, pra eles aceitarem o que eu fazia como algo correto. Eu tinha que ficar sempre convencendo muito as pessoas e me organizando muito, tentando ser assertiva, até em excesso assim né, pra poder me estabelecer como uma pessoa de opinião formada. (E5)

Existem resistências por ser mais jovem do que a faixa etária de executivos e também na TI, a área que eu atuo hoje, ser superintendente de uma área de TI, ela tem esse peso né, que normalmente é uma área com homens nas funções de executivo e homens com bastante tempo de serviço né, cabelos brancos, literalmente. Então esse acaba sendo um desafio, às vezes eu sinto que sou testada né, em relação a conhecimento, em relação a histórias, vivências passadas e por ser mulher também, mas aí eu acho que é uma característica da TI realmente né, as áreas de TI têm muito preconceito com mulher... (E6)

Além das perguntas de validação, outro comportamento relatado pelas líderes é a fala interrompida, a opinião não levada em consideração em uma reunião e na tomada de decisão. Isto faz com que elas precisem de muitos argumentos e embasamento para fazer valer o que estão propondo, além de um posicionamento mais firme perante as demais lideranças.

**Reconhecimentos distintos dos pares e auto reconhecimento:** as entrevistadas também relataram receber menos que seus pares homens, mesmo ocupando o mesmo cargo e nível, além de receberem menos propostas ou deixarem de ser promovidas, ainda que tivessem uma maior qualificação que os concorrentes homens para o cargo. Segundo Basílio (2021), os *“dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho apontam que diferenças nas médias salariais chegaram a R\$ 1.736 em 2019, como foi o caso de ciências físicas e naturais”*.

Outro ponto relevante que as entrevistadas trouxeram é conseguir valorizar o próprio trabalho, ou seja, cobrar um valor equivalente ao que os demais colegas cobram, ou conseguir expor seu trabalho como algo valoroso, que entregou bons resultados. No geral, as líderes sempre acham que seu trabalho poderia estar melhor e, por isso, não dão o devido valor àquilo que entregaram.

**Não demonstrar sentimentos:** comportamentos que demonstram sentimentos foram relatados como não aceitos nos ambientes de trabalho. Esse tipo de comportamento é socialmente associado ao sexo feminino, o que incentiva a adoção de comportamentos considerados mais masculinizados no desempenho de posições de liderança (EAGLY; CARLI, 2007; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). No entanto, quando assumem um comportamento pré-concebido como masculino (serem ambiciosas, diretivas, firmes), as

entrevistadas relatam serem alvos de críticas por não assumirem um papel identificado como feminino (dócil, querida, sem muita opinião).

**O corpo como vitrine:** muitas líderes relataram não ter a liberdade de se vestir ou se expressar genuinamente, precisando se adaptar às necessidades da empresa que muitas vezes estavam relacionadas ao uso do corpo como vitrine comercial para clientes ou como forma de não chamar a atenção dos colegas. Essas exigências vêm através da definição do tipo de roupa, sapato, maquiagem e penteados que as mulheres devem usar enquanto ocupam o cargo de liderança.

Uma das coisas que eu me lembro muito assim, é que na minha primeira semana de empresa eu cortei o cabelo, tipo raspei, passei máquina 4 assim, e parecia que eu precisava provar pra mim mesma que eu tava num lugar seguro, que não iam me julgar, sabe... []Muitas vezes eu acho que a gente se molda ao que os outros lugares querem e não ao que a gente é, sabe? Então assim, a liberdade de poder ser quem a gente é, nossa! Eu me lembro quando entrei nessa empresa, eu olhei pro meu guarda-roupa e eu não tinha roupas que eu usaria sabe, eu tinha roupas que a empresa que eu trabalhava esperava que eu usasse. (E4)

Eu percebo assim, eu acho que quando a gente é mulher, tu tem duas cobranças né, a primeira é que tu tem que tá bem arrumada, ainda mais que tu tá num cargo executivo, tu tem que colocar um salto né, manter aquele porte elegante, mas ao mesmo tempo tu tem que ser recatada. Se tu tem um corpo, por exemplo, mais curvilíneo, se tu é mais jovem, tem uma questão assim de uma estrutura mais atraente, também tem que cuidar a roupa, porque o que a gente nota, a gente nota olhares né, olhares não só dos homens, muitas vezes com uma entonação sexual... a gente consegue ler isso, a gente sabe; mas muitas vezes das mulheres... já cansei de pegar o elevador e as mulheres me olharem de cima a baixo. (E6)

Corroborando com Eagly e Carli (2007), ainda que tenha havido um progresso na representatividade feminina em cargos de liderança nos últimos anos, fica evidente pelo relato das entrevistadas que ainda prevalecem preconceitos e discriminações sexuais no ambiente de trabalho.

**Um marcador mais relevante que o gênero, a raça:** para a líder que se autodeclarou como preta, a raça veio como uma barreira antes do gênero. Além dos tratamentos relatados pelas demais líderes, a entrevistada preta precisou passar por situações como ter seu cargo verificado por um cliente que não acreditava que era ela a pessoa responsável pelo projeto; ter um colega solicitando que lavasse sua xícara na cozinha da empresa; ter que ouvir do RH que tais situações aconteciam com ela por ser uma pessoa preta, validando assim esses comportamentos discriminantes. A líder também precisou ir mais a fundo no desenvolvimento intelectual, no posicionamento e na resiliência para conseguir avançar na carreira.

A entrevistada apontou a hierarquia entre os marcadores sociais, pois ela, como líder e mulher preta, teve que enfrentar primeiro o preconceito racial e depois o de gênero. Em suas palavras: “A cor chegava antes da intelectualidade.” (E1). Seu relato evidencia a importância de se pensar em termos de interseccionalidade (BRAH, 2006), indo além dos limites e hierarquização dos eixos tradicionais da diferenciação social (MELO; MALFITANO; LOPES; 2020; SILVA; SILVA, 2018). Tal qual colocam Melo, Malfitano e Lopes (2020), a ótica da interseccionalidade permite considerar múltiplas fontes da identidade, levando em consideração as dinâmicas de poder que produzem corpos e vidas marginais.

#### **4.2.2 Desafios pessoais que impactaram a carreira**

Para todas as entrevistadas, o contexto familiar e social influenciou muito em como enfrentam seus desafios de carreira, corroborando com o trabalho de Mainiero e Sullivan (2005) de que as decisões de carreira feitas por mulheres levam fortemente em consideração aspectos contextuais. Cinco lideranças relataram precisar lidar com o fato de necessitar se organizarem sozinhas muito cedo, seja financeiramente ou por seguirem seus sonhos longe da família em uma cidade diferente da que nasceram. Alguns desses desafios foram vistos como positivos para que elas pudessem exercer o cargo de liderança, auxiliando tanto para o autoconhecimento quanto para formação de características importantes para o cargo, como resiliência, independência, autoconfiança e determinação.

Autoconfiança e independência foram dois pontos bastante citados nas falas, principalmente quando esses comportamentos foram incentivados pela família. O contrário também é verdadeiro: mesmo em relações familiares não tão estáveis, os enfrentamentos, apesar de desestabilizarem a vida, também serviram como uma fonte de inspiração e aprendizado para buscarem seu lugar e sua forma de ser.

#### **4.2.3 Pontos positivos de ser mulher na liderança**

A respeito dos pontos positivos em serem mulheres ocupando cargos de liderança, a maioria das profissionais indicou a forma como lidam com seu time, usando características consideradas mais femininas, como: ouvir com atenção, ser mais conciliadora, abrir espaço para a fala dos integrantes da equipe etc. Estar em um momento no qual a liderança feminina está sendo observada com maior atenção também foi citado como positivo, pois já existem estudos que validam os benefícios de uma liderança com características consideradas mais femininas. A rede de apoio fora da família também foi citada como um aspecto positivo em ser mulher, na qual algumas delas encontraram o apoio que precisavam de outras mulheres ou pessoas que entendiam seus desafios e auxiliaram seu autoconhecimento e desenvolvimento.

### **5 Considerações Finais**

A pesquisa apresentou como objetivo analisar a trajetória e desafios de mulheres em cargos de liderança na área de tecnologia da informação a partir da perspectiva dos marcadores sociais. Verificou-se que muitos dos desafios enfrentados pelas lideranças femininas estão presentes na literatura sobre o tema, como a baixa representatividade e a diferenciação salarial em cargos de mesmo nível para homens e mulheres (BASÍLIO, 2021; FARIA; MARTINS, 2018). Os relatos indicam que estas diferenças dentro da TI podem estar relacionadas a outros desafios enfrentados, como a constante necessidade de provar conhecimento e a correção constante da conduta feminina, seja em relação ao próprio corpo ou à atitude enquanto líder.

A partir da correção e do perfil considerado como adequado em ambientes mais masculinos, notou-se na fala das entrevistadas uma certa necessidade de adaptação ao ambiente, o que implica no mantimento do *status quo*. Com isso, há a consequente criação de culturas e ambientes de trabalho cada vez mais orientadas para o masculino em detrimento do feminino, que retroalimentam a manutenção desse padrão (CHERYAN ET AL., 2017; FARIAS; MARTINS, 2018).

Observou-se também que marcadores sociais de diferença possuem um efeito hierárquico nos desafios pelos quais as líderes precisaram passar, entendendo que alguns marcadores são mais relevantes que os outros dado o contexto social que a líder está. Esse

ponto ficou evidente no relato da participante E1, autodeclarada preta. Gonçalves, Espejo e Altoé (2015) destacam que o marcador raça/cor é o primeiro preconceito a ser enfrentado.

Para lidar com os desafios, a rede de apoio e o autoconhecimento foram os principais fatores de suporte identificados por todas as líderes. Desde ter em sua família o exemplo de mulheres fortes ou o incentivo familiar para ser uma “mulher forte” (entende-se aqui que “mulher forte” para elas são mulheres com maior independência dos maridos e que tem a liberdade de tomar suas próprias decisões), até ter passado por experiências pessoais difíceis, que exigiram delas uma maior autonomia, servindo de gatilho para que elas se percebessem como capazes e resilientes aos processos difíceis. A percepção de si mesmas como “mulheres fortes” possibilita mitigar as expectativas sociais existentes em relação a gênero, que comumente abalam a percepção feminina sobre sua aptidão para realizar determinadas atividades (FARIAS; MARTINS, 2018; IATA, 2020; OLINTO, 2012).

Como também encontrou-se pouca exploração sobre o assunto liderança feminina na TI nos eventos nacionais da área de Administração, a partir dos achados deste artigo entendemos ser relevante aprofundar nas seguintes temáticas:

1. Estratégias para lidar com os desafios de assumir a liderança na TI;
2. Impactos de uma liderança com características predominantemente femininas em um ambiente masculino;
3. Impactos da interseccionalidade em ambientes normativos.

A pesquisa mostrou-se relevante ao identificar a masculinização da liderança feminina para atender a um ambiente normativo, bem como a identificação de estratégias pessoais femininas para conquistar e se estabilizar nesse papel tão diferente do esperado pela sociedade. Além disso, também ficou clara a hierarquização dos marcadores sociais, ampliando os desafios enfrentados para um mesmo cargo, o que pode colocar profissionais competentes em um ponto de largada mais distante e com necessidade de maior esforço intelectual e emocional, apenas em razão dos marcadores sociais da diferença que possui. Tendo em vista a necessidade de buscar-se maior igualdade nos âmbitos social, organizacional e político, é de extrema importância entendermos através dos métodos científicos, bem quais as nuances dessa igualdade pretendida.

## Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Anpad**. 2021. Disponível em:

[http://anpad.org.br/pesquisa\\_resultado.php?pesq\\_txt=&pg=1](http://anpad.org.br/pesquisa_resultado.php?pesq_txt=&pg=1). Acesso em: 1 jul. 2021.

BASÍLIO, P. Mulheres ganham espaço em ciência e tecnologia, mas salários ainda são abismo entre gêneros. **G1**, 8 mar. 2021 Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/03/08/mulheres-ganham-espaco-em-ciencia-e-tecnologia-mas-salarios-ainda-sao-abismo-entre-generos.ghtml>. Acesso em: 6 jul. 2021.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, v. 26, 329-376, 2006.

BRAUN, A. C.; VIERHELLER, B.; OLIVEIRA, M. Z. Conflito Trabalho-família em Executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 19-30, 2016.

CARDOSO, A.; HANASHIRO, D. M. M. A percepção masculina sobre as barreiras de mulheres executivas na área de tecnologia. *In:* 2016, **XIX SEMEAD Seminários em Administração**.

CHERYAN, S., ZIEGLER, S. A., MONTOYA, A., & JIANG, L. Why are some STEM fields more gender balanced than others? **Psychological Bulletin**, v. 143, n. 1, 2016. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000052>.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 4, p. 525-543, Ago. 2015.

DIEESE. **A inserção da mulher no mercado de trabalho da região metropolitana de porto alegre**. Porto Alegre, 2018.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FARIAS, S., MARTINS A. Invisibilidade Feminina e Representações Sociais de Gênero em tecnologia e ciências. *In:* 2018, **Anais 12º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde**.

FEA - USP. **Anais SemeAd**. 2021. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br>. Acesso em: 1 jul. 2021.

FORBES. **Perfil: Ursula Burns**. 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/profile/ursula-burns/?sh=4874427140a0>. Acesso em: 20 jun. 2021.

FRAGA, A. M.; GEMELLI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das Publicações Científicas em Carreira e Gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 158-178, 2019.

FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A.; GRISCI, C. L. I. Estratégia de Viver a Vida de uma Trabalhadora Expatriada à Luz da Estratégia Existencial Consumista. **Gênero**, Niterói, v. 20, p. 34-55, 2019.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no Labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, abr. 2020.

GASPODINI, I.B; CANABARRO, R.P.; CENCI, C. M. B.; PERRONE, C. M. Masculinidades em diálogo: produção de sentido a partir de marcadores sociais da diferença. **Mudanças**, v. 25, n.1, p. 17-25, jan.-jun. 2017.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L. Gestão Da Diversidade Nas Organizações Brasileiras: Um Estudo De Gênero E Raça. *In:* 2015, **XVIII SemeAd**.

GUILLAUME, C.; POCHIC, S. What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 1, 14-36, 2009.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, Set. 2018.

IATA, Cristiane Mitsue. **Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-escolar>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

IPEA. **Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise nº 71**. 2021. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37863&Itemid=9](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37863&Itemid=9). Acesso em: 20 jun. 2021.

JOVCHELOVICH, S; BAUER, M. **Entrevista Narrativa**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes, 2018.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

LOURO, G. L. Pedagogias da sexualidade. In. LOURO, G. L. **O Corpo Educado Pedagogias da Sexualidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

MANIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope Careers: an Alternative Explanation for the Opt-Out Generation. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 19, n. 1, 106-23, 2005.

MELLO, L.; GONÇALVES, E. Diferença e Interseccionalidade: notas para pensar práticas em saúde. **Revista Cronos**, v.11, n.2, p. 163-173, 2010.

MELO, K. M. M.; MALFITANO, A. P. S.; LOPES, R. E. Os marcadores sociais da diferença: contribuições para a terapia ocupacional social. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**. v. 28, n. 3, p. 1061-1071, 2020.

MERCALI, G. D.; GASPARIN, G. S.; SCHEFFER, A.B.B. Mulheres a Frente: um Estudo das Práticas de Gestão sob um Olhar Feminino em Pequenas Empresas Familiares de Negócios Tradicionalmente Masculinizados. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, p. 113-138, 2017.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOUTINHO, L. Diferenças e desigualdades negociadas: raça, sexualidade e gênero em produções acadêmicas recentes. **Cadernos Pagu**, v. 42, p. 201-248, 2014.

OLINTO, G. A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil. **Inclusão Social**, v. 5 n. 1, p.68-77, 2012.

OLTRAMARI, ANDREA POLETO; BITTENCOURT, L.; FRAGA, A. M.; TONELLI, M. J. Partir e recomeçar: imigração e carreira de brasileiras e brasileiros em Dublin. In: **XLIV Encontro Nacional da ANPAD**, 2020, Porto Alegre. XLIV Encontro Nacional da ANPAD. Maringá: ANPAD, 2020.

ROBB, A. M.; COLLEMAN, S. Financing strategies of new technology-based firms: a comparison of women-and men-owned firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 5, n. 1, p. 30-50, 2010.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.

SCHEIN, V. et al. Think Manager - Think Male: a global phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, Chinchester, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SILVA, Irenildo Costa da. Reflexões sobre o debate da “nova” classe média no Brasil. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 12, n. 3, p. 75–89, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18468/pracs.2019v12n3.p75-89>.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. A. The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/Beta Careers and Work-Life Issues: theory driven implications for human resource management. **Career Development Int.**, Alexandria v. 12, n. 3, p. 238-263, 2007.

SILVA, V.C.; SILVA, W. S. Marcadores sociais da diferença: uma perspectiva interseccional sobre ser estudante negro e deficiente no Ensino Superior brasileiro. **Revista Educação Especial**, v. 31, n. 62, jul./set. 2018.

VEDRES, B., VASARHELYI, O., & SZELLI, M. Gendered creative careers in software development. **EPJ Data Science**,\_(2017). <https://doi.org/10.1145/1235>.

VENCATO, A. P. A diferença dos outros: discursos sobre diferenças no curso Gênero e Diversidade na Escola da UFSCar. **Contemporânea**, v. 4, n.1, p. 211-229, 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report**. Davos: World Economic Forum, 2016. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf). Acesso em: 06 de junho de 2021.