

**LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TECNOLOGIA BRASILEIRO:
PERCEPÇÕES SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO E ESTRATÉGIAS PARA
PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE**

ANA CAROLINE CARDOSO JERONYMO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO - FEARP/USP

ANA PAULA RODRIGUES ARCIPRETE

ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO GALINA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

LEANDRO RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JULIANA MONTEIRO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TECNOLOGIA BRASILEIRO: PERCEPÇÕES SOBRE IGUALDADE DE GÊNERO E ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE

Introdução

A igualdade de gênero no setor de tecnologia é um tema que vem ganhando destaque nas discussões atuais devido à persistente sub-representação das mulheres e o fato de que elas continuam enfrentando barreiras significativas para alcançar posições de destaque e exercer suas carreiras em condições de igualdade (Prieto-Rodriguez et al., 2022). Apesar dos benefícios associados, tanto para a economia global quanto para as organizações, alcançar a igualdade de gênero no ambiente corporativo ainda representa um desafio significativo, permeado por obstáculos históricos e estruturais (Cuthbert et al., 2023a).

Tais benefícios são ligados ao impulsionamento da economia, seja elevando o PIB ou destacando o potencial transformador de um mercado de trabalho mais inclusivo (Geldard, 2024) pois, quando equipes são compostas por indivíduos diversos, com diferentes origens, experiências e perspectivas, surgem oportunidades para inovação e resolução criativa de problemas beneficiando as empresas (KPMG, 2020). Hunt et al. (2018), destaca que empresas com mulheres em posições de liderança tendem a alcançar maior lucratividade e geração de valor a longo prazo.

No entanto, apesar dos inúmeros benefícios da diversidade de gênero, ao examinarmos os dados de igualdade e representatividade no setor de tecnologia, fica evidente que a busca pela equidade ainda está em andamento. Segundo Hub Leaders (2021) e KPMG (2020) a participação de mulheres em posições de liderança no setor é substancialmente menor do que o ideal. No Brasil, apenas 20% dos cargos de TI são ocupados por mulheres, caracterizando essa área como majoritariamente masculina (Martins, 2021) e embora representem a maioria dos estudantes que concluem a graduação, elas ainda são minoria nas áreas de ciências exatas incluindo os cursos de TI, tendo atuação maior em carreiras relacionadas ao cuidado e bem-estar (Nalin, 2024). Podemos supor que esses movimentos estão relacionados com as expectativas e crenças sociais sobre o papel das mulheres, que acabam por desencorajá-las a estudar e atuar profissionalmente em disciplinas de como Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática e Medicina (do inglês STEMM - *Science, Technology, Engineering, Math, and Medicine*). As que desafiam o *status quo* geralmente sofrem preconceitos de gênero, dificultando assim a permanência das mulheres no mercado de tecnologia (Yoctoo, 2021).

O "teto de vidro" é uma metáfora amplamente utilizada e descreve as barreiras invisíveis que dificultam o avanço das mulheres para posições de liderança, especialmente nos níveis mais altos da hierarquia (Weyer, 2007). Trata-se de uma estrutura invisível, mas poderosa, que impede as mulheres de ascenderem a cargos de liderança, apesar de suas competências e qualificações, sendo ainda atual e com potencial para novos estudos (Taparia e Lenka, 2024). A persistência desse fenômeno está enraizada em estereótipos de gênero, práticas discriminatórias e padrões de networking que muitas vezes favorecem os homens, assim como responsabilidades familiares e ausência de políticas de inclusão que contribuem ainda mais para a disparidade (Carneiro, 2018). Para que as mulheres possam atingir seu pleno potencial profissional, é fundamental que as empresas adotem estratégias e políticas que eliminem as barreiras de gênero e criem um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo, onde as políticas de inclusão, que representam o comprometimento das empresas em oferecer oportunidades equitativas de desenvolvimento e avanço para todos os colaboradores independentemente do gênero, devem ser compostas de estratégias e programas que favoreçam a equidade.

O comprometimento das lideranças é essencial e envolve a disposição e a intenção ativa de abordar a desigualdade de gênero, incluindo a autorreflexão e a colaboração com outros

membros da organização. As lideranças precisam compreender profundamente as questões de gênero, incluindo os papéis de gênero, as expectativas sociais, as desigualdades e as dinâmicas que afetam homens e mulheres no local de trabalho. Esse conhecimento é fundamental para identificar soluções eficazes para problemas relacionados ao gênero. Além disso, é importante aplicar o conhecimento especializado de gênero em situações organizacionais (Cuthbert et al., 2023a).

Diante do exposto, este estudo visa avaliar a consciência e compreensão das lideranças de empresas de tecnologia no Brasil sobre as questões de gênero, buscando verificar se reconhecem o problema e possuem um papel ativo na sua resolução. O entendimento e a ação por parte das lideranças desempenham um papel essencial na transformação das organizações de tecnologia em locais onde homens e mulheres desfrutam de igualdade de oportunidades para crescimento e desenvolvimento.

Fundamentação teórica

Desigualdades de gênero

O conceito de gênero refere-se às características, normas, comportamentos e papéis socialmente construídos associados a mulheres, homens e pessoas com identidades não binárias (OMS, 2018). Essas construções sociais variam de sociedade para sociedade e podem mudar ao longo do tempo. É importante mencionar que embora gênero e sexo interajam, são conceitos distintos: sexo refere-se às características biológicas e fisiológicas das pessoas, e gênero compõe uma dimensão de diversidade, que abrange uma ampla gama de diferenças entre indivíduos e grupos, incluindo etnia, raça, gênero, orientação sexual, status socioeconômico, religião, entre outros (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Essas características são frequentemente comparadas a um padrão normativo implícito, como a branquitude e o gênero masculino, que são frequentemente vistos como identidades padrão ou "neutras". Isso reflete a normalização dessas identidades, nas quais ser branco e homem é percebido como o padrão, em oposição às identidades "diversas", que se desviam dessa norma dominante (Leão, 2020). Diversidade, portanto, pode ser entendida como o reconhecimento dessas múltiplas identidades, que vão além do que é considerado normativo.

Dentro do ambiente profissional, a igualdade de gênero é evidenciada quando equipes são formadas por homens e mulheres em proporções equilibradas, tanto em funções operacionais quanto em posições de liderança. Segundo o IBGE (2022), o Brasil apresenta uma divisão quase igualitária de gênero, com 48,5% da população composta por homens e 51,5% por mulheres. Dessa forma, idealmente, essa distribuição deveria ser refletida no mercado de trabalho, garantindo uma representação proporcional de ambos os gêneros em todos os níveis hierárquicos. Contudo, a busca pela igualdade de gênero vai além da mera proporção numérica, ela abrange a equidade salarial para funções semelhantes, além de oportunidades iguais como promoção, reconhecimento e valorização profissional. Isso significa que, independentemente de gênero, todos os profissionais devem ter acesso igualitário a oportunidades de ascensão e desenvolvimento dentro das organizações (Krivkovich et al., 2024).

A igualdade não deve ser entendida apenas como um direito formal/legal, sendo essencial que seja efetivada por meio de ações e políticas públicas e privadas adequadas que garantam sua aplicação prática (Tavassi; Morais, 2019). Esse compromisso com a igualdade de gênero se reflete no contexto internacional, evidenciado explicitamente no objetivo 5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015 (Brasil, 2022): Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, em particular, reforça a importância de eliminar todas as formas de discriminação e violência baseadas em gênero, além de garantir oportunidades iguais em todas as esferas, incluindo a participação política e liderança reforçando a necessidade de empoderar mulheres e meninas,

promovendo sua participação plena e efetiva em todas as áreas da sociedade (Nações Unidas, s.d.). No Brasil, apesar de alguns avanços, a desigualdade de gênero permanece um desafio persistente, especialmente nos espaços de poder. De acordo com Pal, Piaget e Zahidi (2024), o país ocupa a 70ª posição no *Global Gender Gap Report 2024*, o que representa uma queda de 13 posições em relação ao ano anterior, evidenciando a necessidade de políticas mais eficazes para reduzir as disparidades de gênero.

Segundo Geldard (2024), o progresso das mulheres no mercado de trabalho pode impulsionar a economia global e o fechamento das lacunas de gênero, especialmente nas áreas de emprego e empreendedorismo, poderia aumentar o PIB global em até 20%, de acordo com estimativas do Banco Mundial. Além disso, a reunião de indivíduos de diversos *backgrounds*, com experiências e perspectivas variadas, é vantajosa para as organizações pois abre espaço para soluções criativas e para o entendimento mais profundo das necessidades do cliente, da sociedade e do mundo como um todo (KPMG, 2020). Ainda que os benefícios e a importância da igualdade de gênero no setor de tecnologia sejam reconhecidos, as estatísticas atuais revelam que apenas 25% dos cargos na área de tecnologia no Brasil são ocupados por mulheres (Hub Leaders, 2021). Quanto às posições de liderança na indústria de tecnologia na América Latina, cerca de 16% dos cargos de no setor são ocupados por mulheres (KPMG, 2020). Apesar desse percentual ser ligeiramente superior à média global, ainda evidencia uma disparidade de gênero no setor tecnológico.

Retomando o conceito de "teto de vidro" (*glass ceiling*), existem vários fatores que contribuem para esse fenômeno, sendo os principais: preconceitos e estereótipos de gênero, discriminação, falta de diversidade na alta direção, responsabilidades familiares e domésticas, desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, baixa autoconfiança, estrutura e cultura organizacional, possibilidades de networking, falta de flexibilidade nos horários de trabalho, estilos de liderança, ausência de respeito, apoio e autoridade, e a falta de políticas empresariais de inclusão (Carneiro, 2018).

Historicamente, sabe-se que no início da computação, as mulheres desempenharam um papel importante na criação e desenvolvimento de novas tecnologias e eram maioria na área (Silveira, 2018). Durante e após a Segunda Guerra Mundial, as mulheres foram recrutadas como "computadores humanos", realizando cálculos complexos para projetos militares e esse trabalho era visto inicialmente como uma extensão de funções administrativas, tradicionalmente femininas. A programação de computadores, por exemplo, era considerada uma atividade quase mecânica, similar ao trabalho de secretariado, o que levou à contratação de muitas mulheres para essa função (McLennan, 2015). Essas mulheres foram pioneiras na criação de sistemas e algoritmos que moldaram o futuro da tecnologia. As programadoras do ENIAC, como Betty Holberton, Jean Jennings Bartik e suas colegas, foram as primeiras a programar o primeiro computador eletrônico de propósito geral, estabelecendo as bases da programação moderna (Fritz, 1996).

Entretanto, com o passar do tempo, a percepção e o papel das mulheres na tecnologia mudaram drasticamente. Esse cenário, aliado ao pouco incentivo para que meninas seguissem carreiras nas áreas de STEM, pode ter contribuído para a diminuição da presença feminina no setor (Na, 2001). Embora as mulheres tenham sido essenciais no desenvolvimento inicial da computação e da programação, ao longo do tempo, elas foram marginalizadas na área de tecnologia.

Papel da liderança no reconhecimento e resolução do problema

De acordo com Hoyt e Murphy (2016), as teorias implícitas de liderança envolvem as noções preconcebidas que as pessoas têm sobre o que realmente significa ser um líder. Além de abordar traços de personalidade e comportamento, essas teorias frequentemente incorporam

identidades sociais que estão ligadas a padrões tradicionais de liderança e geralmente, essas identidades sociais incluem a associação com ser homem e branco, o que pode resultar em percepções e avaliações enviesadas em relação a indivíduos que não se enquadram nesse perfil.

O estereótipo de gênero feminino apresenta uma discrepância em relação ao papel convencional de liderança. As características atribuídas aos homens têm semelhanças com as que são consideradas em líderes eficazes (Iata, 2020), o que conseqüentemente leva a uma visão mais favorecida dos homens para papéis de liderança em comparação às mulheres. Com isso, embora as mulheres estejam conquistando seu espaço no mercado de trabalho, elas ainda possuem desafios significativos ao buscar cargos de liderança (Carneiro, 2018).

De acordo com Cuthbert et al. (2023a), mesmo que não haja um consenso claro ou uma fórmula definitiva para superar as barreiras de igualdade de gênero em campos como Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática e Medicina, pesquisadores e instituições reconhecidas concordam que os líderes têm um papel fundamental na condução de mudanças em prol da igualdade de gênero, diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. (Cuthbert et al., 2023b).

Ainda de acordo com Cuthbert et al. (2023a), a competência de gênero refere-se à capacidade dos líderes de entender, reconhecer e responder adequadamente às questões relacionadas ao gênero. Envolve a compreensão dos papéis, expectativas, desigualdades e dinâmicas sociais associadas aos gêneros masculino e feminino, bem como a habilidade de promover a igualdade de gênero e combater a discriminação e o preconceito. Quando um problema não é reconhecido e não recebe a devida importância, os esforços para resolvê-lo naturalmente diminuem. Isso pode resultar em expectativas baixas de progresso, como apontado por Cuthbert et al. (2023b), refletindo-se na aceitação de prazos prolongados ou avanços limitados nas questões de gênero. A satisfação com progressos pequenos pode levar à subestimação da gravidade e complexidade do problema e essa abordagem não transformadora pode resistir a intervenções mais substanciais para promover a igualdade de gênero. Esse tipo de pensamento, assim como todos os comportamentos citados anteriormente resultam em uma passividade por parte dos líderes, que evitam a responsabilidade direta de liderar ações para promover a igualdade e representatividade.

Há ainda líderes que reconhecem que há algo errado, mas acreditam que não são as melhores pessoas para resolver o problema, pois carecem de conhecimento. E de fato o conhecimento é uma esfera muito importante para resolver as questões de gênero, porém essa postura reflete um afastamento do problema. Com o argumento de não compreender as dinâmicas ou de não saber como tratar as questões, esses líderes acabam não tomando as medidas necessárias para enfrentar as desigualdades de gênero (Cuthbert et al., 2023b).

Entender profundamente o problema e estar comprometido com a sua resolução são pontos-chaves para promover mudanças na área. Compreender as dinâmicas em contextos específicos auxilia na elaboração de ações e estratégias que contribuem para o avanço e resolução das questões de gênero. O enfrentamento aos desafios das mulheres no trabalho pode ser feito por ações afirmativas, envolvendo políticas e ações projetadas para corrigir desigualdades históricas e promover a equidade social (Campos; Feres Junior, 2021). Entre as estratégias mais relevantes utilizadas pelas empresas para promover igualdade de gênero temos a flexibilidade de horários, que permite às mulheres equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares de forma mais eficaz (Chung, 2023). Além disso, a criação de programas de capacitação e mentoria que ajudem mulheres a se prepararem para cargos de liderança e criem redes de apoio valiosas e lideranças comprometidas com a promoção da igualdade de gênero nas organizações, também são fundamentais (Bhattacharya et al., 2018).

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem de pesquisa empírica, quantitativa e descritiva. De acordo com Kruger (2023), a pesquisa empírica baseia-se na experiência e na observação direta

da realidade e deriva das experiências e observações cotidianas das pessoas. Para a coleta de dados, este estudo utilizou a estratégia de *survey* (levantamento) sendo que foi desenvolvido um formulário no Google Forms®, tendo como base o referencial teórico do trabalho, dividido em três seções distintas: (i) dados demográficos dos participantes, (ii) avaliação da conscientização sobre as questões de igualdade de gênero e a (iii) identificação das ações realizadas pelos líderes para enfrentar os desafios relacionados à igualdade de gênero no ambiente de trabalho. O instrumento foi então submetido a um processo de validação envolvendo três lideranças atuantes no mercado de tecnologia, que responderam ao questionário com acompanhamento do processo.

A amostra de participantes foi selecionada a partir dos critérios: atuar em organizações do mercado de tecnologia brasileiro; exercer funções de liderança; e ter colaboradores sob sua supervisão. Os participantes foram pessoas de todos os gêneros, maiores de 18 anos, de todos os níveis de escolaridade, brasileiros, que trabalham em empresas de tecnologia de diversos portes, desde microempresas até grandes corporações, no mercado brasileiro e ocupam posições em todos os níveis de liderança, desde operacional (supervisor ou gestor de equipe) até estratégica (CEO, vice presidente). Informações sobre a pesquisa juntamente com o formulário de coleta foram divulgados em plataformas e mídias sociais como LinkedIn®, comunidades de tecnologia, Facebook® e canais internos de organizações, e ficaram disponíveis de novembro/2023 a agosto/2024. Foram obtidas 121 respostas, das quais 104 foram validadas conforme os critérios do estudo, que foca exclusivamente em líderes de empresas de tecnologia.

As respostas foram compiladas e analisadas com o uso do software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS). A análise foi baseada na estatística descritiva por meio da distribuição de frequência das variáveis, além dos testes estatísticos pertinentes, incluindo Análise Fatorial Exploratória (AFE).

De acordo com a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, consideramos que esta pesquisa não necessita de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Conforme disposto no parágrafo único do artigo 1º, a pesquisa se enquadra nas exceções dos incisos VII e VIII, que isentam de avaliação pelo sistema CEP/CONEP as investigações destinadas ao aprofundamento teórico de situações que emergem na prática profissional, desde que não revelem dados identificáveis dos sujeitos (Brasil, 2016). Assim, este estudo está alinhado às normas éticas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, conforme a legislação vigente no Brasil.

Análise Fatorial Exploratória - EFA

Para reduzir a dimensão dos dados e facilitar a análise, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), que permite agrupar variáveis correlacionadas em fatores comuns, que representam dimensões latentes ou constructos não observáveis diretamente, mas que explicam a variabilidade compartilhada entre as variáveis originais, além de facilitar a interpretação e a comunicação dos resultados.

Para verificar a adequação da análise fatorial ao conjunto de itens, foi realizada uma avaliação preliminar utilizando a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. A medida KMO, que avalia a adequação da amostra para a aplicação da análise fatorial. Valores de KMO acima de 0,5 são considerados aceitáveis, e valores mais altos, como o obtido, sugerem uma boa adequação (Matos; Rodrigues, 2019). O Teste de Esfericidade de Bartlett verifica se as correlações entre as variáveis são suficientemente fortes para justificar a análise fatorial. Segundo Hair et al. (2009), um nível de significância inferior a 0,05 indica que há correlações suficientes entre as variáveis para prosseguir com a análise fatorial. No entanto, a análise fatorial foi mais adequada para as variáveis de ações realizadas para promover igualdade de gênero (AV) do que para as relacionadas às percepções sobre

igualdade de gênero (PV), já que para esta última resultou em um agrupamento único e amplo, por isso, não foi tratado como um fator no presente estudo.

Resultados

Das respostas obtidas no *survey*, foram consideradas apenas os participantes que se identificaram como líderes em empresas de tecnologia no Brasil, conforme a resposta afirmativa à pergunta: "Você ocupa atualmente uma posição de liderança em uma empresa de tecnologia no Brasil?". Após a aplicação deste filtro, a amostra final consistiu em 104 respondentes. A distribuição de gênero revelou-se relativamente equilibrada. Do total, 47,1% se identificaram como homens e 52,9% como mulheres.

A faixa etária dos respondentes indicou que a maioria dos líderes está em uma fase de vida profissionalmente ativa. Aproximadamente 48,1% dos participantes possuem entre 25 e 34 anos, enquanto 43,3% estão na faixa etária de 35 a 44 anos com equilíbrio entre o número de homens e de mulheres na amostra. Quanto à escolaridade, os dados mostram que a maioria dos líderes de tecnologia possui alta qualificação acadêmica. Especificamente, 58,7% dos respondentes informaram ter concluído a pós-graduação. Em relação ao porte da empresa, a maioria dos participantes da amostra, cerca de 75%, trabalha em grandes empresas.

Quanto ao nível de liderança, 51,9% dos líderes ocupam posições de liderança operacional, enquanto 45,2% estão em posições de liderança tática ou estratégica. Esses dados sugerem que, embora a amostra contemple lideranças em diversos níveis hierárquicos, há uma leve predominância de líderes que atuam mais diretamente na execução e coordenação de operações. Em qualquer nível, observa-se equilíbrio de gênero nessa distribuição.

Por fim, com relação ao tempo de experiência, a maioria dos respondentes possui mais de 10 anos de experiência profissional. Esse dado sublinha a experiência acumulada dos líderes em tecnologia no Brasil, refletindo tanto o tempo de atuação no setor quanto a maturidade profissional necessária para alcançar e manter posições de liderança. O número de mulheres na amostra é maior nas três faixas que representam menos experiência (sendo aproximadamente 67% nas duas primeiras faixas e 58% na faixa de 6-10 anos), e há um equilíbrio de gênero nas demais.

Para as variáveis de percepção (PV), como a análise fatorial não permitiu agrupamento de fatores, foi realizada a análise de resultados por meio da separação temática alinhada com a literatura fundamental deste trabalho. Essa abordagem permitiu explorar as dimensões relacionadas às percepções dos profissionais sobre desigualdades de gênero e reorganizar as variáveis para captar nuances que não foram evidenciadas na análise quantitativa. Além disso variáveis como PV2 ("As redes de contatos podem ter impacto nas oportunidades de carreira e promover desigualdades de gênero"), PV4 ("As responsabilidades familiares e domésticas são atribuídas de forma igualitária entre homens e mulheres") e PV5 ("O casamento e a parentalidade influenciam de maneira diferente as trajetórias de carreira de mulheres e homens"), que haviam sido excluídas na análise fatorial, foram incorporadas nessa etapa para compor as dimensões discutidas.

Dessa forma, três dimensões principais foram identificadas com base na literatura, sendo elas Discriminação, Networking e Responsabilidades domésticas. A seguir, essas dimensões são exploradas detalhadamente.

Para analisar "Discriminação" foram utilizadas as variáveis PV1, PV6, PV7, PV8 e PV9, que são referentes ao tema. As variáveis PV1 ("Ao buscar cargos de liderança no mercado de tecnologia, homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios") e PV8 ("Em alguns contextos, as características masculinas são mais associadas à liderança eficaz do que as

características femininas”) estão relacionadas à percepção de que existem barreiras específicas que afetam diferentemente homens e mulheres no acesso a posições de liderança, como por exemplo estereótipos de gênero (Hoyt; Murphy, 2016). Estereótipos de gênero geralmente resultam em práticas discriminatórias que são destacadas pelas variáveis PV6 ("Existem disparidades salariais entre mulheres e homens"), PV7 ("Há diferenças nas chances de promoção entre diferentes grupos") e PV9 ("À medida que se avança na hierarquia organizacional e nos níveis salariais, as discrepâncias na representatividade de homens e mulheres aumentam") que abordam as desigualdades estruturais presentes no ambiente de trabalho, evidenciando as divergências em termos de remuneração, oportunidades de progressão na carreira e representatividade nos níveis hierárquicos superiores. Em resumo, discriminação reflete as percepções de como estereótipos de gênero e desigualdades estruturais podem interferir na carreira das mulheres.

Networking abrange as variáveis PV2 e PV3. A variável PV2 ("As redes de contatos podem ter impacto nas oportunidades de carreira e promover desigualdades de gênero") aborda como as redes de contatos podem influenciar o desenvolvimento profissional. E a variável PV3 ("Homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de networking no ambiente profissional") explora a percepção sobre a igualdade de acesso a oportunidades de networking entre os gêneros, evidenciando possíveis disparidades nas relações profissionais informais que podem favorecer um grupo em detrimento de outro (Mickey, 2022).

Por fim, responsabilidades domésticas inclui as variáveis PV4 e PV5. A variável PV4 ("As responsabilidades familiares e domésticas são atribuídas de forma igualitária entre homens e mulheres") examina a distribuição das tarefas domésticas e familiares, enquanto a PV5 ("O casamento e a parentalidade influenciam de maneira diferente as trajetórias de carreira de mulheres e homens") investiga como os papéis familiares podem afetar de forma distinta o desenvolvimento profissional de cada gênero, examinando como as responsabilidades adicionais fora do ambiente de trabalho podem impactar de forma diferente a carreira de homens e mulheres.

As variáveis de ações (AV) foram analisadas com base nos agrupamentos gerados pela análise fatorial, esse método permitiu identificar padrões nas práticas adotadas pelas lideranças para promover a igualdade de gênero, organizando as variáveis em três fatores principais como Motivação, Atração, retenção e ascensão e Desenvolvimento da liderança, que são detalhados abaixo.

Esse fator está relacionado às ações promovidas pelos líderes que podem ser interpretadas como iniciativas que fomentam a motivação dos funcionários, englobando as variáveis AV5 ("Desenvolvimento Equitativo: Distribui para seus liderados, desafios comparáveis, independente de gênero, para que tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento") e AV6 ("Promoção da Igualdade Salarial: Garantir salários iguais para liderados nas mesmas posições, independentemente de gênero"). Essas variáveis refletem o compromisso da liderança em garantir que homens e mulheres enfrentem desafios de trabalho equivalentes e recebam salários justos e iguais para cargos semelhantes, garantindo a equidade nas oportunidades de desenvolvimento e o reconhecimento justo impactando diretamente na motivação dos colaboradores.

De acordo com Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) na teoria das necessidades de Maslow, essas ações estão diretamente ligadas à satisfação das necessidades de estima e autorrealização. Ao assegurar igualdade salarial e desafios equitativos, os líderes contribuem para o desenvolvimento do sentimento de competência e valorização dos profissionais, elementos necessários para a satisfação das necessidades de estima. Além disso, ao proporcionar oportunidades para o desenvolvimento profissional igualitário, cria-se um ambiente favorável para que os colaboradores atinjam o seu pleno potencial, promovendo também a auto realização.

As variáveis AV1 (“Equilíbrio de Gênero: Garantir que haja um equilíbrio de gênero nas mesmas posições no time”), AV2 (“Igualdade de Oportunidades: Atrair, reter e desenvolver profissionais de ambos os gêneros, garantindo igualdade de oportunidades de crescimento e avanço na empresa”), AV3 (“Acordos de Trabalho Flexíveis: Oferecer acordos de trabalho flexíveis, como trabalho remoto ou horários alternativos”) relacionadas ao compromisso das lideranças em atrair, desenvolver e reter talentos diversos. As variáveis agrupadas sugerem que líderes realizam ações para o equilíbrio de gênero que não apenas possam atrair, mas também reter e desenvolver profissionais de ambos os gêneros em suas equipes. Esses líderes buscam criar um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades equitativas para todos, além de garantir condições de trabalho mais flexíveis, o que é essencial para promover a inclusão. Como destacado por Chung (2023), a flexibilidade no horário de trabalho é uma ferramenta crucial para que as mulheres permaneçam ativas no mercado, especialmente após a maternidade, quando as demandas familiares se tornam ainda mais intensas.

Além disso, conforme apontam Robbins, Judge e Sobral (2010), indivíduos, especialmente mulheres e membros de grupos menos representados, demonstram maior interesse em trabalhar em organizações comprometidas com a diversidade e inclusão. Esses profissionais preferem ambientes onde a diversidade é valorizada e promovida, pois isso tende a criar um clima de justiça e reconhecimento. A implementação de políticas que apoiam a diversidade reforça o sentimento de pertencimento e engajamento, resultando em maior atração de talentos e menor rotatividade.

O fator que representa iniciativas direcionadas ao desenvolvimento e apoio à liderança feminina são AV4 (“Programas de mentoria: Implementar ou apoiar programas de mentoria para mulheres, que proporcionem orientação para o crescimento profissional, habilidades de liderança e acesso a oportunidades”) e AV7 (“Desenvolvimento de Liderança: Capacitar as mulheres com as ferramentas necessárias para buscar oportunidades de liderança, incentivando a confiança e a busca ativa por cargos de liderança”). As variáveis deste grupo indicam que a implementação de programas de mentoria e treinamentos específicos para mulheres está conectada com o desenvolvimento de liderança feminina no ambiente corporativo. De acordo com Grocutt et al. (2020), os programas de mentoria podem ser grandes aliados na promoção do desenvolvimento de liderança, oferecendo tanto suporte instrumental quanto psicossocial. Eles fornecem não apenas feedback e orientações práticas, mas também encorajamento emocional, crucial para o desenvolvimento de confiança e habilidades de liderança.

Segundo Feijoo (2010), a análise descritiva, por meio de medidas de tendência central, oferece uma visão clara do comportamento dos dados, destacando o valor típico ou prevalente de uma distribuição de frequência. A avaliação das médias das respostas dos participantes proporciona uma visão inicial das tendências e padrões relacionados à percepção sobre igualdade de gênero. Essa abordagem não só facilita a identificação das percepções predominantes, como também cria uma base para análises subsequentes, permitindo identificar consensos entre os participantes.

A tabela 1 apresenta as médias das respostas dos participantes referentes às variáveis de percepção sobre igualdade de gênero, enquanto a Tabela 2 exibe as médias das respostas relacionadas às ações implementadas para promover a igualdade de gênero. Essas informações estão sumarizadas e detalhadas nos Quadros 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das percepções sobre igualdade de gênero

Variável	Descrição	N	Média	Desvio padrão
PV1	Ao buscar cargos de liderança no mercado de tecnologia, homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios	104	2,24	1,153
PV2	As redes de contatos podem ter impacto nas oportunidades de carreira e promover desigualdades de gênero	104	4,15	0,879
PV3	As possibilidades de networking para homens e mulheres são semelhantes	104	2,58	1,163
PV4	As responsabilidades familiares e domésticas são atribuídas de forma igualitária entre homens e mulheres	104	1,75	0,993
PV5	O casamento e a parentalidade influenciam de maneira diferente as trajetórias de carreira de mulheres e homens.	104	4,39	0,886
PV6	Existe diferença salarial entre mulheres e homens no mercado de tecnologia	104	4,06	0,95
PV7	Existem diferenças na probabilidade de promoção entre diferentes grupos de pessoas	104	3,87	1,223
PV8	Em alguns contextos, as características masculinas são mais associadas à liderança eficaz do que as características femininas	104	3,8	1,226
PV9	À medida que se avança na hierarquia do trabalho e nos níveis salariais, as diferenças de representatividade entre homens e mulheres são mais acentuadas	104	4,26	0,975

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Tabela 2 - Estatísticas descritivas das ações realizadas para promoção de igualdade de gênero

Variável	Descrição	N	Média	Desvio padrão
AV1	Equilíbrio de Gênero	104	4,02	1,052
AV2	Igualdade de Oportunidades	104	4,5	0,8
AV3	Acordos de Trabalho Flexíveis	104	4,61	0,743
AV4	Programas de mentoria	104	3,91	1,255
AV5	Desenvolvimento Equitativo	104	4,74	0,591
AV6	Promoção da Igualdade Salarial	104	4,6	0,77
AV7	Desenvolvimento de Liderança	104	4,37	0,848

Quadro 1 - Média percepções sobre igualdade de gênero

Código	Variável	Respostas médias
PV1	Ao buscar cargos de liderança no mercado de tecnologia, homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios	Em média os respondentes discordam dessa afirmação
PV2	As redes de contatos podem ter impacto nas oportunidades de carreira e promover desigualdades de gênero	Em média os respondentes concordam com essa afirmação
PV3	As possibilidades de networking para homens e mulheres são semelhantes	Em média os respondentes nem concordam e nem discordam dessa afirmação
PV4	As responsabilidades familiares e domésticas são atribuídas de forma igualitária entre homens e mulheres	Em média os respondentes discordam dessa afirmação
PV5	O casamento e a parentalidade influenciam de maneira diferente as trajetórias de carreira de mulheres e homens	Em média os respondentes concordam com essa afirmação
PV6	Existe diferença salarial entre mulheres e homens no mercado de tecnologia	Em média os respondentes concordam com essa afirmação
PV7	Existem diferenças na probabilidade de promoção entre diferentes grupos de pessoas	Em média os respondentes concordam com essa afirmação
PV8	Em alguns contextos, as características masculinas são mais associadas à liderança eficaz do que as características femininas	Em média os respondentes concordam com essa afirmação
PV9	À medida que se avança na hierarquia do trabalho e nos níveis salariais, as diferenças de representatividade entre homens e mulheres são mais acentuadas	Em média os respondentes concordam com essa afirmação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 2 - Médias ações realizadas para promover igualdade de gênero

Código	Variável	Respostas médias
AV1	Equilíbrio de Gênero: Garantir que haja um equilíbrio de gênero nas mesmas posições no time	Em média os respondentes Frequentemente realizam essa ação
AV2	Igualdade de Oportunidades: Atrair, reter e desenvolver profissionais de ambos os gêneros, garantindo igualdade de oportunidades de crescimento e avanço na empresa.	Em média os respondentes Sempre realizam essa ação
AV3	Acordos de Trabalho Flexíveis: Oferecer acordos de trabalho flexíveis, como trabalho remoto ou horários alternativos.	Em média os respondentes Sempre realizam essa ação
AV4	Programas de mentoria: Implementar ou apoiar programas de mentoria para mulheres, que proporcionem orientação para o crescimento profissional, habilidades de liderança e acesso a oportunidades.	Em média os respondentes Frequentemente realizam essa ação

AV5	Desenvolvimento Equitativo: Distribui para seus liderados, desafios comparáveis, independente de gênero, para que tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento.	Em média os respondentes Sempre realizam essa ação
AV6	Promoção da Igualdade Salarial: Garantir salários iguais para liderados nas mesmas posições, independentemente de gênero.	Em média os respondentes Sempre realizam essa ação
AV7	Desenvolvimento de Liderança: Capacitar as mulheres com as ferramentas necessárias para buscar oportunidades de liderança, incentivando a confiança e a busca ativa por cargos de liderança.	Em média os respondentes Frequentemente realizam essa ação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Discussão

Os líderes participantes do estudo percebem que persistem desigualdades de gênero no mercado de tecnologia. De acordo com os dados coletados, em média, os respondentes discordam que homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios ao buscar posições de liderança (PV1 = 2,24). Além disso, concordam que, em alguns contextos, as características masculinas são mais associadas à liderança eficaz do que as características femininas (PV8= 3,80) devido às teorias tradicionais de liderança conforme abordado por Hoyt e Murphy (2016). Isso mostra que, em média, os respondentes reconhecem que os estereótipos de gênero ainda persistem no mercado de tecnologia, fazendo com que, conseqüentemente, as mulheres enfrentam desafios extras ao buscar cargos de liderança.

Em relação às políticas discriminatórias praticadas nas empresas, os respondentes concordam que existe uma diferença salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho (PV6 = 4,06). Eles também concordam que há uma disparidade na probabilidade de promoção (PV7 = 3,87) e que, conforme se avança na hierarquia, a diferença de representatividade de gênero torna-se mais acentuada (PV9 = 4,26). Isso demonstra uma consciência sobre os problemas da discriminação negativa, que se refere a práticas e políticas que perpetuam a exclusão e a desigualdade de determinados grupos (Mendes, s.d).

Os respondentes concordam que “As redes de contatos podem ter impacto nas oportunidades de carreira e promover desigualdades de gênero” (PV2 = 4,15), mas nem concordam e nem discordam que “As possibilidades de networking são semelhantes para homens e mulheres” (PV3 = 2,58). O que sugere que é possível que os líderes não tenham visibilidade dos impactos que as redes de contatos podem ter nas carreiras das mulheres. Conforme apontado por Forret e Dougherty (2004), os homens tendem a ocupar posições mais centrais nas redes organizacionais e, portanto, se beneficiam mais do networking em termos de promoções e compensações. As mulheres, por outro lado, enfrentam barreiras estruturais que limitam seu acesso a redes influentes. Essa falta de percepção por parte dos líderes sobre as desigualdades no acesso e impacto das redes de contatos pode contribuir para a manutenção das disparidades de gênero nas organizações

Ao analisar mais profundamente os dados da pesquisa sob a perspectiva de gênero, observa-se que as mulheres tendem a perceber com mais frequência que as oportunidades de networking não são iguais, enquanto os homens, possivelmente por não vivenciarem essas dificuldades da mesma forma, parecem acreditar que as oportunidades são equivalentes (tabela 3). Essa diferença pode indicar que, ao enfrentarem barreiras mais frequentemente, as mulheres desenvolvem uma visão mais crítica sobre a igualdade nas oportunidades de networking, enquanto os homens, sem essa vivência direta, mantêm uma percepção de maior igualdade.

Tabela 3 - Média da percepção de oportunidades de networking por gênero

Gênero	Percepção de oportunidades de networking por gênero (PV3)
Homem	3,040816327
Mulher	2,163636364
Total geral	2,576923077

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Em relação ao impacto do casamento e das responsabilidades domésticas, os respondentes demonstram ter uma visão clara dos desafios enfrentados pelas mulheres. Em média, eles discordam da afirmação de que as responsabilidades familiares e domésticas são atribuídas de forma igualitária entre homens e mulheres (PV4 = 1,75), e concordam que o casamento e a parentalidade influenciam de maneira diferente as trajetórias de carreira de mulheres e homens (PV5 = 4,39).

Segundo Zart (2019), a inserção da mulher no mercado de trabalho não eliminou a expectativa social de que elas sejam as principais responsáveis pelas tarefas domésticas. Essa dupla jornada feminina, que envolve trabalho externo e doméstico, perpetua a divisão sexual do trabalho, onde as mulheres continuam sobrecarregadas, muitas vezes sem o devido apoio de seus parceiros nas atividades do lar. Com relação ao fator de motivação, os respondentes disseram que em média sempre promovem desenvolvimento equitativo para seus liderados, distribuindo desafios comparáveis, independente de gênero, para que tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento (AV5 = 4,74). E sempre garantem salários iguais para os liderados nas mesmas posições, independentemente de gênero (AV6 = 4,60). Essa postura, em teoria, demonstra um compromisso dos líderes com esse fator. No entanto, considerando que as barreiras como desigualdade salarial ainda persistem (Tecchio, 2020), é necessário mais pesquisas para entender como essas práticas declaradas se refletem na prática, e se existem outros fatores que influenciam a persistência do problema.

A partir dessa visão, podemos considerar que mesmo que os líderes estejam engajados com a promoção dessas ações, é importante que as organizações também estejam. Olhando principalmente para a variável salário, nem sempre é o líder que define o salário e as políticas de cargos e salários das organizações podem funcionar como barreira para tais resultados (Proni; Proni, 2018). Portanto, é importante considerar que o papel do líder na promoção da diversidade é muito importante, mas em conjunto com as políticas institucionais e públicas o impacto pode ser ainda maior (Carneiro, 2018).

As ações relacionadas à atração, retenção e ascensão de profissionais indicam um esforço dos respondentes em promover a equidade de gênero em suas equipes. Em média, eles afirmam que frequentemente garantem o equilíbrio de gênero nas mesmas posições dentro de seus times (AV1 = 4,02). Além disso, sempre promovem a igualdade de oportunidades, atraindo e desenvolvendo profissionais de ambos os gêneros, assegurando condições iguais de crescimento e avanço na empresa (AV2 = 4,50). E por fim, os respondentes indicam que, em média, oferecem acordos de trabalho flexíveis, como trabalho remoto ou horários alternativos (AV3 = 4,61).

Atrair, reter e desenvolver profissionais de ambos os gêneros pode impactar diretamente as políticas discriminatórias nas organizações, fornecendo um senso de justiça e motivando as mulheres a continuarem suas carreiras no mercado de trabalho. Garantir que homens e mulheres ocupem as mesmas posições dentro da organização, principalmente em posições de decisão,

pode promover um ambiente mais equitativo e, conforme apontado por Robbins, Judge e Sobral (2010), atrair ainda mais talentos diversos para a empresa.

Conforme abordado por Campos e Feres Júnior (2021), as vagas afirmativas são importantes para promover a igualdade, mas é importante que essas políticas de discriminação positiva se reflitam em toda a estrutura hierárquica, não apenas nos cargos de entrada (Carneiro, 2018).

Esse cenário sugere que, apesar das políticas afirmativas, as empresas podem ainda estar impondo requisitos que, na prática, excluem mulheres das oportunidades oferecidas, devido à falta de condições prévias para o desenvolvimento dessas competências. As políticas de inclusão devem ir além da criação de vagas, elas precisam se adequar a realidade do mercado e do público a qual se destina e incluir também programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, a fim de reduzir a lacuna de senioridade e proporcionar a contínua ascensão profissional.

No âmbito do desenvolvimento da liderança, os líderes participantes do estudo frequentemente implementam ou apoiam programas de mentoria para mulheres (AV4 = 3,91). Além disso, eles capacitam as mulheres com as ferramentas necessárias para buscar oportunidades de liderança, incentivando a confiança e a busca ativa por cargos de gestão (AV7 = 4,37).

Através da mentoria e capacitação, as mulheres são incentivadas a desenvolver tanto habilidades técnicas quanto comportamentais necessárias para posições de gestão, de forma que essas ações contribuem para superar barreiras internas e externas associadas a estereótipos de gênero e construção de redes de contatos.

Entretanto é interessante observar que entre todas as ações apresentadas, programas de mentoria e capacitação apresenta a menor média (AV4 = 3,91), indicando que é a ação realizada com menos frequência pelos líderes. Essa dinâmica pode estar associada à percepção dos líderes sobre as práticas de networking, muitas vezes não reconhecidas como desiguais para as mulheres. A falta de clareza sobre o impacto dessas práticas pode resultar em uma baixa adesão a essas iniciativas que têm um papel importante na construção de relacionamentos também.

Conclusão

Este estudo buscou compreender as percepções dos líderes quanto à igualdade de gênero e as ações realizadas para promover a diversidade no setor de tecnologia brasileiro. Utilizando uma abordagem empírica, que combinou análises quantitativas e qualitativas, foi possível identificar tanto avanços quanto desafios persistentes em relação à igualdade de gênero, apontando para um cenário de melhorias graduais, mas ainda insuficientes para alcançar a igualdade desejada.

O estudo contribui reforçando a teoria de que os desafios de gênero continuam presentes no mercado de tecnologia, e demonstra que a maioria dos líderes participantes desta pesquisa, reconhecem a existência desses problemas. Além disso, esses líderes se posicionam como parte da solução, ao realizar frequentemente ações para promover a igualdade de gênero.

Este trabalho possibilitou a observação de alguns pontos mais específicos tanto sobre conscientização quanto sobre as ações de promoção de igualdade de gênero, como a da relevância de networking e a maior negligência de ações orientadas para mentoria e consequente construção de redes de relacionamento.

Referências Bibliográficas

BHATTACHARYA, S.; MOHAPATRA, S.; BHATTACHARYA, S. Women advancing to leadership positions: A qualitative study of women leaders in IT and ITES sector in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, v. 5, n. 2, 2018.

BRASIL. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44–46, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CAMPOS, L. A.; FERES JÚNIOR, J. Ações afirmativas. Nexo Jornal, 24 set. 2021. Disponível em: <https://pp.nexojournal.com.br/glossario/a%c3%a7%c3%b5es-afirmativas>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CARNEIRO, L. B. Teto de vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de mulheres gestoras. In: XIX USP International Conference in Accounting, 2019.

CUTHBERT, D. et al. 'If someone, somewhere had a plan': Disavowal in the gender-equality resistance talk of STEMM leaders. *Women's Studies International Forum*, v. 100, 2023a.

CUTHBERT, D. et al. Barriers to gender equality in STEMM: do leaders have the gender competence for change? *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 42, n. 6, 2023b.

FEIJOO, A. M. L. C. Medidas de tendência central. In: A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. p. 14–22. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/yvnwq/pdf/feijoo-9788579820489-05.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 13., 2010, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 2010.

FORRET, M. L.; DOUGHERTY, T. W. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 3, 2004.

FRITZ, W. B. The women of ENIAC. *IEEE Annals of the History of Computing*, v. 18, n. 3, 1996.

GELDARD, R. Gender gap: this is the state of work for women in 2024. *World Economic Forum*, 27 jun. 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2024/06/women-work-gender-gap-2024/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

GROCUTT, A. et al. Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, v. 25, n. 4, 2022.

HAIR, J. F. et al. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOYT, C. L.; MURPHY, S. E. Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, 2016.

HUB LEADERS. Women in tech: o que as organizações estão fazendo para quebrar as barreiras? 2021. Disponível em: https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/2021-04/_Women_in_Tech_2021.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

HUNT, D. V.; YEE, L.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S. A diversidade como alavanca de performance. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR#/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

IATA, C. M. Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico 2022: resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

KPMG. Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020: Everything changed. Or did it? 2020. Disponível em: <https://kpmg.com/dp/en/home/insights/2020/11/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2020.html>. Acesso em: 10 jul. 2025.

KRIVKOVICH, A. et al. Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

LEÃO, C. T. Entre o visível e o invisível: a branquitude e as relações raciais nos conteúdos curriculares de ensino de história. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino de História) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

MARTINS, A. Mulheres ocupam só 20% das vagas em tech no Brasil, e empresas se unem para mudar. Exame, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mulheres-ocupam-so-20-das-vagas-em-tech-no-brasil-e-empresas-se-unem-para-mudar/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. Análise fatorial. Brasília: Enap, 2019.

MICKEY, E. L. The organization of networking and gender inequality in the new economy: Evidence from the tech industry. *Work and Occupations*, v. 49, n. 4, 2022.

NA, M. The home computer in Korea: Gender, technology, and the family. *Feminist Media Studies*, v. 1, n. 3, 2001.

NALIN, C. Mulheres são minoria em cursos de TI, e percentual de formadas em exatas cai em dez anos. O Globo, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/03/08/mulheres-sao-minoria-em-cursos-de-ti-e-percentual-de-formadas-em-exatas-cai-em-dez-anos.ghtml>. Acesso em: 10 jul. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Igualdade de Gênero. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 10 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Gênero y salud**. Organização Mundial da Saúde (OMS), 23 ago. 2018. Disponível em: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>. Acesso em: 22 jul. 2024.

PRIETO-RODRIGUEZ, E. et al. A study of factors affecting women’s lived experiences in STEM. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 9, n. 1, p. 1–11, 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVEIRA, E. Como as mulheres passaram de maioria a raridade nos cursos de informática. BBC News Brasil, 13 abr. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-43592581>. Acesso em: 10 jul. 2025.

TAPARIA, M.; LENKA, U. A bibliometric overview of research on the glass ceiling for women. *Management Review Quarterly*, 2024.

YOCTOO. Pesquisa mostra que 81% das mulheres que trabalham com tecnologia já sofreram preconceito de gênero. 5 mar. 2021. Disponível em: <https://www.yoctoo.com/pt/blog/2021/03/baixe-agora-desafios-das-mulheres-de-ti-2021-infografico>. Acesso em: 10 jul. 2025.

ZART, P. E. A dupla (ou múltipla) jornada de trabalho feminina e o princípio da igualdade: reflexão sobre a submissão da mulher e a divisão desigual do trabalho doméstico. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, Lajeado, 2019.