Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

MBA em Governança, Projetos e Serviços de TI

(MBGPS)

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Autora:

Electronically signed by: Carolina Maldonado Lago

Carolina Maldonado Lago
cmlago@gmail.com
21/02/2024 00:13:05

ID: 3GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-YNXRAUJVJR3OA

Carolina Maldonado Lago

Orientador:

Electronically signed by:

Manoel Villas Boas Junior
mvbjunior@poli.ufrj.br
22/02/2024 19:03:53

ID: 2GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-LK3ZTWDJ62SQ5

Manoel Villas Boas Junior, M. Sc.

Coorientador:

Electronically signed by:

Manoel Villas Boas Junior
mvbjunior@poli.ufrj.br
22/02/2024 19:03:53

ID: 2GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-LK3ZTWDJ62SQ5

Leniucio Strauss, Ph. D

Examinador:

Electronically signed by:

Marcela Lima Santos, D. Sc

Marcela Lima Santos, D. Sc
itlab@poli.ufrj.br
23/02/2024 10:11:19

ID: 7GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-LTR5V5SIDIGIS

Marcela Lima Santos, D. Sc

Examinador:

Electronically signed by:

Claudio Luiz Latta de Souza
claudio.latta@poli.ufrj.br
21/02/2024 21:27:39

ID: 4GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-DX333LFRDTT6S

Claudio Luiz Latta de Souza, M.Sc.

Examinador:

Electronically signed by:

Vinicius Drumond Gonzaga
viniciusdgonzaga@gmail.com
23/02/2024 08:38:12

ID: 3GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-FFDT6P3BDUHZA

Vinicius Drumond Gonzaga, M. Sc.

Rio de Janeiro
Junho de 2021

Declaração de Autoria e de Direitos

Eu, **Carolina Maldonado Lago** CPF 02407751710, autor da monografia ***OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)***, subscrevo para os devidos fins, as seguintes informações:

1. O autor declara que o trabalho apresentado na defesa da monografia do curso de Pós-Graduação, Especialização MBA em Governança, Projetos e Serviços de TI da Escola Politécnica da UFRJ é de sua autoria, sendo original em forma e conteúdo.

2. Excetuam-se do item 1 eventuais transcrições de texto, figuras, tabelas, conceitos e ideias, que identifiquem claramente a fonte original, explicitando as autorizações obtidas dos respectivos proprietários, quando necessárias.

3. O autor permite que a UFRJ, por um prazo indeterminado, efetue em qualquer mídia de divulgação, a publicação do trabalho acadêmico em sua totalidade, ou em parte. Essa autorização não envolve ônus de qualquer natureza à UFRJ, ou aos seus representantes.

4. O autor declara, ainda, ter a capacidade jurídica para a prática do presente ato, assim como ter conhecimento do teor da presente Declaração, estando ciente das sanções e punições legais, no que tange a cópia parcial, ou total, de obra intelectual, o que se configura como violação do direito autoral previsto no Código Penal Brasileiro no art.184 e art.299, bem como na Lei 9.610.

5. O autor é o único responsável pelo conteúdo apresentado nos trabalhos acadêmicos publicados, não cabendo à UFRJ, aos seus representantes, ou ao(s) orientador(es), qualquer responsabilização/ indenização nesse sentido.

6. Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de _____.

2024-02-21 03:13:05

Electronically signed by:

Carolina Maldonado Lago

Carolina Maldonado Lago
cmlago@gmail.com
21/02/2024 00:13:05

ID: 3GYYDOMBYG4-GE3TCOBWGIZQ-YNXRAUJVJR3OA

Carolina Maldonado Lago

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Av. Athos da Silveira, 149 - Centro de Tecnologia, Bloco H, sala - 212,
Cidade Universitária Rio de Janeiro – RJ - CEP 21949-900.

Este exemplar é de propriedade Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que poderá incluí-lo em base de dados, armazenar em computador, microfilmar ou adotar qualquer forma de arquivamento.

Permitida a menção, reprodução parcial ou integral e a transmissão entre bibliotecas deste trabalho, sem modificação de seu texto, em qualquer meio que esteja ou venha a ser fixado, para pesquisa acadêmica, comentários e citações, desde que sem finalidade comercial e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do(s) autor(es).

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Edgar (in memoriam), pelo amor, valores e exemplo de perseverança e dignidade. Pelos impagáveis esforços de proporcionar às filhas e à neta a educação que não pôde ter. "Ninguém morre enquanto permanece vivo no coração de alguém."

AGRADECIMENTO

“Agradeço primeiramente a Deus, por ser a base das minhas conquistas e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Ao meu esposo e a minha filha que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam minha ausência enquanto eu me dedicava a realização desse trabalho.

A minha mãe e as minhas irmãs pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu orientador Junior, que me ajudou com as suas pontuações precisas.”

RESUMO

Esta pesquisa investigou a trajetória de mulheres em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação (TI), destacando os desafios e superações enfrentados ao longo desse percurso. A análise da baixa representatividade feminina nessas posições considerou influências como culturas familiares e barreiras internas nas organizações. Observou-se que incentivos de gênero, recebidos desde a infância, impactam nas escolhas profissionais das mulheres. Os estereótipos sociais esperam competitividade e domínio para homens e amabilidade e emotividade para mulheres, o que as desencorajam a buscar cargos desafiadores, temendo rejeição social ou inadequação. Mesmo atingindo cargos de liderança, deparam-se com o "teto de vidro", um obstáculo ao avanço hierárquico. A divisão sexual do trabalho na TI, direcionando mulheres a funções "soft" e homens a áreas "hard" como programação, também foi abordada. Assim, este trabalho propõe iniciativas para aumentar a representatividade feminina em TI, como processos seletivos neutros em relação ao gênero, um canal de denúncia para casos de assédio e descontentamento, e mentoria virtual para superar desafios cotidianos. O sucesso dessas propostas será monitorado por indicadores que avaliarão habilidades das mentoras, promoções pós-mentoria, aumento da presença feminina em cargos de liderança, redução da rotatividade pós-iniciativas de igualdade de gênero e aumento de denúncias pós-implantação do canal de denúncia. É importante ressaltar que, em 2018, de acordo com dados do IBGE, as mulheres que ocupavam cargos de diretoras e gerentes no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação dedicaram mais horas ao trabalho em comparação com os homens. No entanto, mesmo com essa dedicação, registraram um rendimento médio aproximadamente 6,4% inferior ao de seus colegas masculinos. Essa disparidade salarial é acompanhada por uma representação feminina ainda mais reduzida entre os dirigentes desse setor, situando-se em apenas 22%, evidenciando uma representação significativamente menor de mulheres em posições de liderança. A metodologia empregada envolveu uma revisão bibliográfica exploratória, visando uma compreensão mais profunda do tema por meio de experiências, percepções e comportamentos. Os resultados evidenciaram a persistência da desigualdade de gênero e a influência marcante de fatores familiares ao longo das trajetórias das mulheres. A análise das experiências compartilhadas por mulheres entrevistadas identificou obstáculos, facilitadores e estratégias para posições de liderança. As estratégias adotadas por essas mulheres desempenharam um papel significativo no avanço de suas carreiras, sublinhando a imperatividade de iniciativas que promovam a igualdade de gênero e apoiem a ascensão feminina em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação (TI). Ficou clarificado que a tecnologia, aliada a políticas de conscientização, desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade nas empresas e na criação de oportunidades de crescimento equitativas para ambos os sexos.

Palavras-Chave: Liderança feminina, Mulheres em TI, Cargos de liderança, Desafios; Canal de denúncia

ABSTRACT

This research investigated the trajectory of women in leadership positions in the area of Information Technology (IT), highlighting the challenges and overcomings faced along this path. The analysis of the low female representation in these positions considered influences such as family cultures and internal barriers in organizations. It was observed that gender incentives, received since childhood, impact women's professional choices. Social stereotypes expect competitiveness and dominance for men and kindness and emotionality for women, which discourage women from seeking challenging positions for fear of social rejection or inadequacy. Even reaching leadership positions, they are faced with the "glass ceiling", an obstacle to hierarchical advancement. The sexual division of labor in IT, directing women to "soft" roles and men to "hard" areas such as programming, was also addressed. Therefore, this work proposes initiatives to increase female representation in IT, such as gender-neutral selection processes, a reporting channel for cases of harassment and discontent, and virtual mentoring to overcome everyday challenges. The success of these proposals will be monitored by indicators that evaluate mentors' skills, post-mentoring promotions, increased female presence in leadership positions, reduced turnover post-gender equality initiatives and increased complaints post-implementation of the reporting channel. It is important to highlight that, in 2018, according to IBGE data, women who held director and manager positions in the Information and Communication Technology sector dedicated more hours to work compared to men. However, even with this dedication, they recorded an average income approximately 6.4% lower than that of their male colleagues. This pay gap is accompanied by an even lower representation of women among managers in this sector, standing at just 22%, showing a significantly lower representation of women in leadership positions. The methodology used involved an exploratory bibliographic review, aiming for a deeper understanding of the topic through experiences, perceptions and behaviors. The results highlighted the persistence of gender inequality and the marked influence of family factors throughout women's trajectories. Analysis of the experiences shared by women interviewed identified obstacles, facilitators and strategies for leadership positions. The strategies adopted by these women played a significant role in advancing their careers, underlining the imperative of initiatives that promote gender equality and support female advancement into leadership positions in the area of Information Technology (IT). It was clarified that technology, combined with awareness-raising policies, plays a fundamental role in promoting diversity in companies and creating equitable growth opportunities for both sexes.

Keywords: Female leadership, Women in IT, Leadership roles, Challenges; Reporting channel

SIGLAS

ABGE	Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Tecnologia

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Série Histórica média anos de estudos para homens e mulheres 04

Figura 2.2 Ensino Superior completo por sexo 05

Figura 2.3 Rendimento médio de dirigentes de servilos de TIC 07

Figura 2.4 Dirigentes de serviços de TIC 08

Figura 2.5 Esquematização dos desafios enfrentados por mulheres na área de TIC 15

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.6 Resultados Esperados 28

Sumário

Capítulo 1: Introdução..... 01

1.1 – Tema..... 01

1.2 – Justificativa..... 01

1.3 – Objetivos..... 02

1.4 – Delimitação..... 02

1.5 – Metodologia..... 03

1.6 – Descrição.....03

Capítulo 2: Embasamento Teórico.....04

2.1 - Educação para homens e mulheres.....04

2.2 - Mulheres no mundo da Tecnologia 07

2.3 – Barreiras familiares e individuais..... 09

2.4 – Barreira ascensional..... 10

2.5 – Desafios cotidianos..... 11

2.6 – Inexistência de barreiras..... 11

2.7 – Estratégias..... 12

Capítulo 3: Propostas Tecnológicas..... 16

3.1 – Incentivos / Políticas..... 16

3.2 –Software de RH.....18

3.3 – Canal de Denúncia..... 19

3.4 – Mentoria Virtual para mulheres.....20

Capítulo 4: Resultados Esperados.....22

4.1 – Divisão Sexual do Trabalho x Igualdade de Gênero.....22

4.2 – Superação das Barreiras Familiares..... 23

4.3 – Superação das Barreiras Individuais..... 24

4.4 – Vencendo os Desafios Cotidianos.....25

4.5 – Estratégias..... 25

Capítulo 5: Conclusão e Trabalhos Futuros.....29

5.1 – Conclusão.....29

5.2 – Trabalhos Futuros.....30

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1 – Tema

Atualmente, a participação das mulheres na área de Tecnologia da Informação está crescendo timidamente. Fatores sociais e individuais contribuem positivamente e negativamente na ascensão da carreira das profissionais femininas, e mesmo quando conseguem atingir cargos de liderança enfrentam desafios que não são vivenciados por homens que ocupam o mesmo cargo. Estes fatores são especificamente desenvolvidos nas mulheres deste mercado. A pesquisa consiste em analisar as dificuldades enfrentadas, incentivos e estratégias utilizadas por mulheres ao longo de suas carreiras para alcançarem e se manterem em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação, uma área predominantemente masculina.

1.2 – Justificativa

A escassa representação feminina em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação (TI) é frequentemente associada aos estereótipos de gênero e às desigualdades no processo de contratação e entre as candidatas. Esse contexto impõe às mulheres a necessidade de empregar um esforço superior em comparação com seus colegas masculinos, uma vez que esses espaços historicamente foram dominados por homens.

Nesse cenário, esta pesquisa busca compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres, com o objetivo de orientar as empresas na valorização do potencial feminino e no estímulo à diversidade organizacional. Paralelamente, pretende-se compartilhar as experiências das mulheres entrevistadas neste estudo, destacando sua relevância na construção de estratégias eficazes.

A motivação para explorar esse tema surgiu a partir de uma oportunidade da autora em assumir uma posição de liderança. Nesse contexto, os relatos das mulheres entrevistadas contribuíram significativamente para a superação de desafios e para a orientação de

estratégias ao longo de sua nova trajetória profissional. Essas experiências pessoais demonstram a importância do aprendizado coletivo na construção de abordagens mais efetivas, como serão discutidas ao longo desta monografia.

1.3 – Objetivos

A associação entre tecnologia e o gênero masculino tem sido apontada como um fator que afasta mulheres da área de TI. Contudo, observa-se um aumento significativo na presença feminina nesse campo, resultando na conquista progressiva de posições de liderança. Isso suscita reflexões sobre os desafios e facilitadores enfrentados por mulheres nesse contexto e como tais obstáculos foram superados.

Dito isto, o objetivo geral deste trabalho é analisar a trajetória da carreira de mulheres líderes na área de Tecnologia da Informação, identificando as barreiras familiares, individuais e ascendentes vivenciadas, assim como as estratégias utilizadas por elas para conquistar e permanecer em um cargo de destaque dentro da empresa.

Além disso, o trabalho propõe auxiliar empresas de Tecnologia na implementação de iniciativas e políticas voltadas para a redução da desigualdade de gênero. A proposta inclui a adoção de sistemas que favoreçam o avanço nas carreiras das mulheres, promovendo assim o aumento da representatividade feminina em cargos de liderança. Entre as sugestões, destaca-se a implementação de um Sistema de Recursos Humanos, que otimize recrutamentos e processos seletivos com base na qualificação profissional. Além disso, propõe-se a criação de um canal de denúncia para permitir que as mulheres sejam ouvidas e relatem eventuais descontentamentos, juntamente com a introdução de um programa de mentoria virtual para oferecer apoio nas demandas do cotidiano.

1.4 – Delimitação

Para compreensão da baixa representatividade na liderança feminina na área da Tecnologia da Informação, o trabalho teve como delimitação o cargo de liderança exercido por mulheres. Os desafios destacados em suas carreiras estão focados em barreiras, facilitadores e estratégias utilizadas por elas para alcançarem posições de destaque dentro das organizações.

1.5 – Metodologia

A metodologia utilizada baseia-se em uma revisão bibliográfica, por meio de uma abordagem exploratória, com o objetivo de obter um entendimento mais aprofundado do assunto proposto por meio de experiências, percepções e comportamentos.

1.6 – Descrição

Esta pesquisa foi organizada em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, seguido por uma abordagem sobre as mulheres no mundo da Tecnologia da Informação, apresentada no capítulo dois. São abordados os obstáculos familiares e individuais, assim como os desafios cotidianos enfrentados pelas mulheres e as barreiras que impedem a ascensão de suas carreiras. Ainda no mesmo capítulo, é descrita a visão masculina sobre as barreiras relatadas pelas mulheres e as estratégias utilizadas por elas para alcançarem e se manterem nos cargos.

Outrossim, no terceiro capítulo, serão expostos alguns incentivos/políticas para que as empresas aumentem o número de mulheres em cargos de liderança nas organizações, como: um software de RH com o objetivo de selecionar candidatos por suas qualificações profissionais, um canal de denúncias onde as mulheres possam relatar qualquer tipo de descontentamento de forma anônima e um programa de mentoria virtual com mentores de cargos de gerência, onde a mentorada seja auxiliada de acordo com sua necessidade atual.

Por fim, os resultados esperados serão descritos no capítulo quatro. Na conclusão, no capítulo cinco, será sintetizada a proposta final e apresentados os trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

Embasamento Teórico

2.1 – Educação para homens e mulheres

Antes de abordarmos a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente na área de Tecnologia da Informação, é crucial compreender o acesso à educação para homens e mulheres, principalmente no ensino superior e na área em questão. No início do século XXI, as mulheres brasileiras começaram a apresentar resultados positivos nos indicadores educacionais (Melo e Thomé [1]). Em 2019, segundo a PNAD Contínua, mulheres com 25 anos ou mais tinham uma taxa de analfabetismo inferior à dos homens, registrando 7,5% para mulheres e 8,4% para homens. Outro indicador que destaca o êxito recente das mulheres na educação é a média de anos de estudo. A Figura 2.1 - Série Histórica Média Anos de Estudos para Homens e Mulheres apresenta essa tendência discriminada por sexo. Observa-se que tanto homens quanto mulheres aumentaram suas médias de anos de estudo nos últimos anos, mas as mulheres mantêm médias mais elevadas na maioria dos anos, conforme ilustra a Figura[1] 2.1.

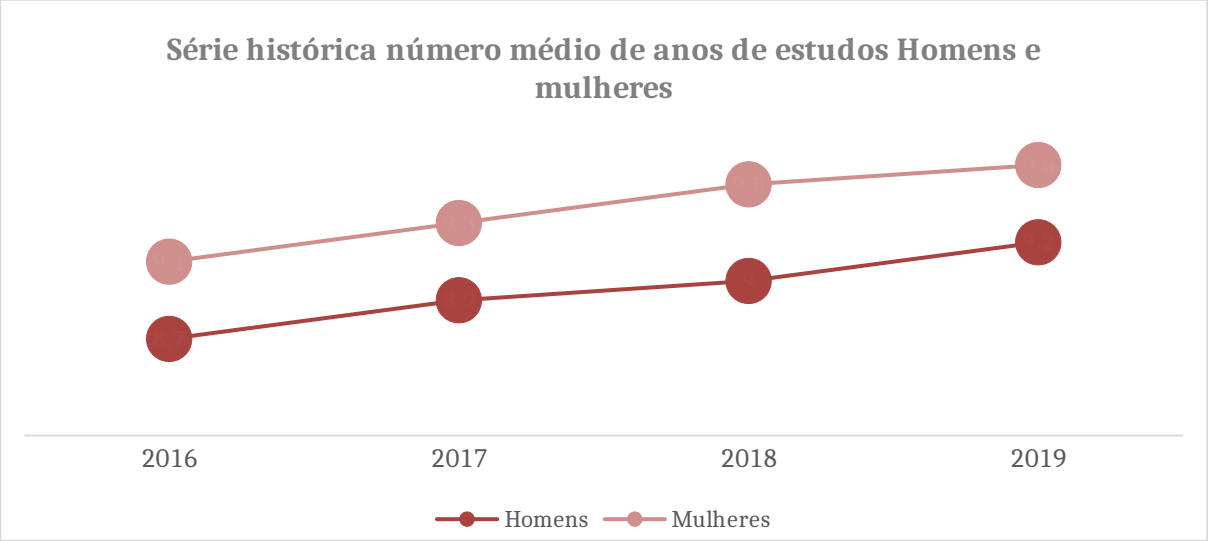

Figura 2.1 - Série Histórica Média Anos de Estudos para Homens e Mulheres
Fonte: Elaborado pelo autor

[1] Fonte de pesquisa IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua Anual.

Como explicam Melo e Thomé [1], em termos de indicadores educacionais, as mulheres estão melhor posicionadas do que os homens, apresentando maiores taxas de alfabetização e uma presença significativa tanto no ensino médio quanto no ensino superior. Em 1970, as mulheres representavam 42,5% dos estudantes de nível superior no país, enquanto os homens representavam 57,5%. Dados do Censo Demográfico do IBGE de 2010 mostram que, naquela época, as mulheres constituíam a maioria com ensino superior completo no país, conforme visualizado na Figura[2] 2.2, a seguir.

Figura 2.2 - Ensino Superior Completo por sexo
Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, como destacado por Melo e Thomé [1], apesar da presença significativa de mulheres nos cursos superiores, a escolha da carreira ainda é influenciada pelo gênero e pela socialização diferenciada enfrentada por homens e mulheres. Assim, cursos como engenharia civil, mecânica ou ciências da computação são predominantemente frequentados por homens, enquanto as mulheres optam por carreiras relacionadas aos cuidados e se concentram nas áreas de educação, saúde e humanidades, como pedagogia e enfermagem. Segundo o Censo Demográfico do IBGE de 2010, 83% dos concluintes de cursos na área de educação eram mulheres, enquanto, para cursos como ciências, matemática e computação, as mulheres representavam apenas 47% dos concluintes (Melo e Thomé [1]). Portanto, apesar do avanço significativo em termos de educação, as mulheres ainda enfrentam barreiras para ingressar em áreas consideradas masculinas.

[2] Dados do IBGE, Censo Demográfico 2010

> *A desigualdade de gênero foi reduzida no acesso e no processo educacional, mas a sociabilidade entre as pessoas ainda é marcada pelas diferenças e, provavelmente, isso ainda molda o comportamento das meninas, moças e mulheres… e o dos homens (Thome e Souza, p. 65, 2018).*

Visto isto, apesar dos dados anteriores que comprovam o sucesso na educação, é necessário observar com mais atenção o que ocorre no mercado de trabalho, onde as desigualdades ainda persistem. Além disso, assim como nos cursos de graduação, a mão de obra feminina concentra-se nos setores de educação, saúde e serviços domésticos (Melo e Thomé [1]).

Outro indicador de desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho é o salário. Melo e Thomé [1] destacam que, enquanto nos anos 1990 as mulheres recebiam 40% menos que os homens, em 2015 esse percentual reduziu para 30%. Segundo o IBGE (2019), em 2018, mulheres entre 25 e 49 anos receberam 79,5% do rendimento dos homens nesta mesma faixa etária. Uma possível explicação para essa diferença salarial é a jornada de trabalho das mulheres, que tende a ser menor que a dos homens, já que se dedicam a outras atividades não remuneradas, como cuidado com filhos e afazeres domésticos. É importante ressaltar que, para o grupo de dirigentes e gerentes, grupo a ser estudado nos próximos parágrafos, essa diferença na jornada de trabalho entre homens e mulheres é menor (IBGE, 2019).

Vimos ao longo desta introdução que, apesar do sucesso feminino em termos de avanços educacionais, as mulheres ainda enfrentam barreiras no mercado de trabalho, tanto em relação à taxa de ocupação quanto às desigualdades salariais. Autores que se dedicaram a analisar esses dilemas atribuem os menores rendimentos e participação no mercado de trabalho à baixa jornada de trabalho das mulheres, que se dedicam a outros afazeres. Outro ponto já indicado nos parágrafos anteriores refere-se à escolha das mulheres por cursos de graduação e carreiras consideradas femininas, o que se deve à sua socialização. Esses fatores levam à baixa participação das mulheres entre trabalhadores das áreas de engenharia e computação, além de um percentual de 41,8% de mulheres em cargos de direção e chefia, com predominância masculina nestes cargos (58,2%). Isso contribui para a desigualdade de rendimentos, resultando em um rendimento médio das mulheres inferior ao dos homens, correspondendo a 71,3% do recebido por estes (IBGE, 2019). A seguir, analisaremos as mulheres líderes no setor de Tecnologia da Informação e as barreiras enfrentadas por elas para ascender e permanecer em suas funções.

2.2 – Mulheres no mundo da Tecnologia da Informação

Segundo Castrol [2], o setor de tecnologia, predominantemente dominado por homens, tem raízes históricas que remontam à Revolução Industrial. Assim, os homens, presentes nas fábricas, eram os principais detentores do conhecimento tecnológico da época, resultando no domínio sobre aqueles (ou melhor, aquelas) que se dedicavam às tarefas domésticas. Como consequência desse contexto histórico, as mulheres atualmente representam uma parcela pequena nos setores relacionados à tecnologia, situação que se agrava ao analisarmos a presença de mulheres em cargos de liderança nessas áreas.

Em relação aos líderes do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação em 2018, o rendimento médio para esses trabalhadores era de R$ 10.002. No caso das mulheres, esse valor era de R$ 9.361, representando apenas 21,74% desse setor. A média de horas trabalhadas por todos os diretores e gerentes desse setor, incluindo homens e mulheres, era de 46,5 horas. No entanto, as mulheres diretoras e gerentes desse setor trabalhavam, em média, 47,9 horas, recebendo um rendimento por horas trabalhadas inferior. Esses dados foram retirados da Base de Dados "Mulheres no Mercado de Trabalho" do IBGE, referentes ao ano de 2018, e estão resumidos nas Figuras 2.3 - Rendimento Médio de Dirigentes de Serviços de TIC e 2.4 - Dirigentes de Serviços de TIC.

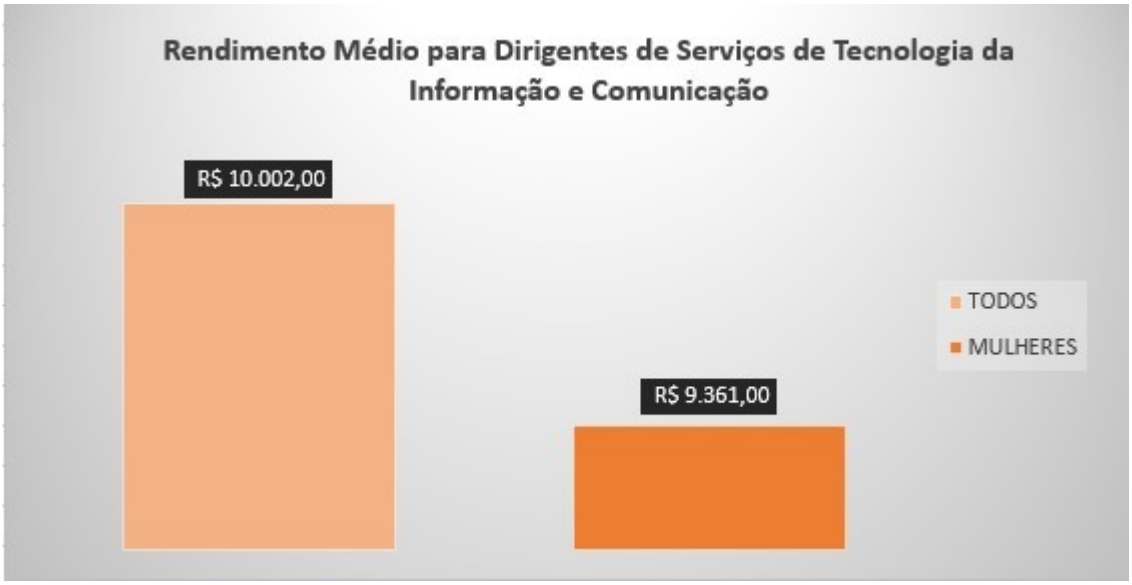

Figura 2.3 - Rendimento Médio de Dirigentes de Serviços de TIC
Fonte: Elaborado pelo autor

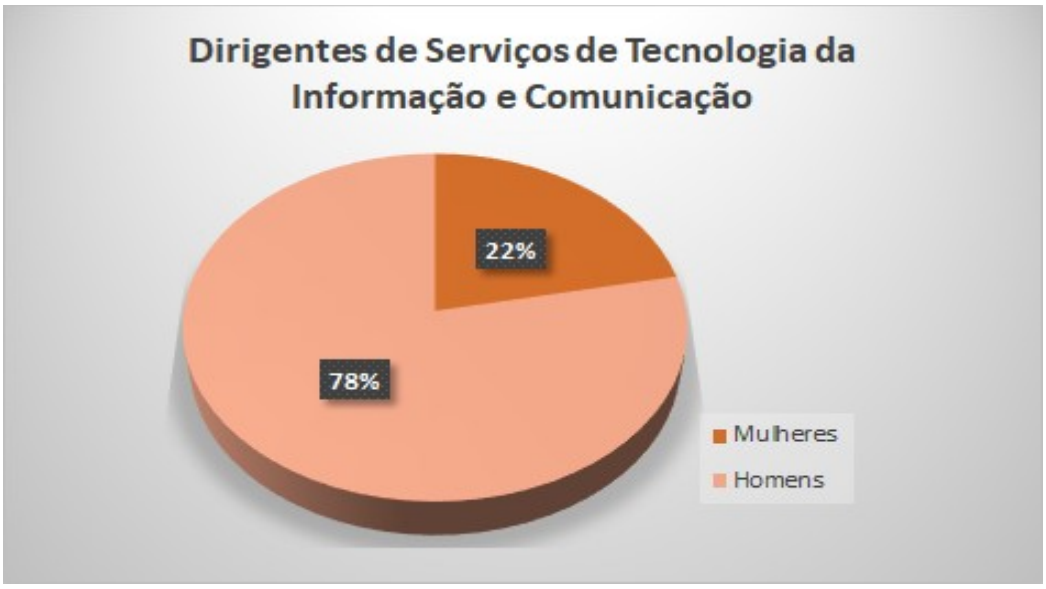

Figura 2.4 - Dirigentes de Serviços de TIC
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados não são mais positivos quando se observa a inserção das mulheres na carreira de tecnologia. Como demonstra Maia [3], analisando dados do Censo de Ensino Superior, entre 2000 e 2013, apenas 17% dos concluintes dos cursos de graduação em computação eram mulheres. Além disso, ao observar o crescimento de 98% do número de concluintes desse curso entre 2000 e 2013, observa-se que o número de concluintes femininos decresceu em -8%. Em relação a área de Tecnologia da Informação, em 2013, 22% dos concluintes do ensino superior neste curso eram mulheres. Estes dados se comunicam com os fatos explicitados anteriormente na introdução, que afirma a escolha de cursos fora da área tecnológica pela maioria das mulheres. O autor aponta que os estereótipos de gênero contribuem para reter a entrada dessas mulheres no curso de computação. Apesar da contribuição dessa baixa participação feminina nos cursos de graduação de computação para reduzir o percentual de mulheres nos postos de trabalho nesta área, como bem coloca Maia [3], o percentual feminino baixo nos postos de trabalho deve-se também às relações de gênero enfrentadas no dia a dia: "Como os depoimentos deixam transparecer, os freios à ascensão feminina na carreira se dão no cotidiano dos espaços de trabalho, sob a forma de separação e hierarquização da divisão sexual do trabalho." (Maia [3]).

Para Maia [3], a divisão sexual do trabalho se organiza em dois princípios: o da separação, que consiste em diferentes experiências de trabalho vividas por homens e mulheres; e da hierarquização, que atribui um valor maior ao trabalho masculino. Para as mulheres vale o trabalho reprodutivo, enquanto homens ficam com cargos importantes e de alto prestígio. Isso deve-se à atribuição de diferentes características a homens e mulheres,

situação em que qualificações consideradas masculinas, como competitividade e assertividade, são mais valorizadas do que qualificações consideradas femininas, como sensibilidade e comunicação. Como explica Iata [4], existe uma inconsistência entre as características esperadas de um líder, como competitividade e assertividade (comportamentos considerados masculinos) e os atributos relacionados às mulheres, consideradas calmas e passivas.

Diferente dos autores citados, Cardoso e Hanashiro [5] explicam que os estereótipos sobre as mulheres parecem estar mudando e gerentes do sexo masculinos já as caracterizam como ambiciosas, analíticas e assertivas. Isto pode indicar mudanças nos papéis sociais e nos cargos das empresas. As expectativas de mudança também são altas devido a difusão das novas tecnologias, que aproximam meninas e mulheres desse mundo. Iata [4], que entrevistou líderes da área de tecnologia, explica que apesar das mulheres afirmarem que tinham o perfil para liderar, não tinham interesse no cargo. No entanto, sentiam a necessidade de assumi-lo em consequência de alguns fatores como o desejo de fazer as coisas acontecerem, contribuir para o crescimento da empresa, entender o jogo corporativo, entre outros. Portanto, relatados os desafios do mercado de trabalho para mulheres e os dados que demonstram o baixo percentual de mulheres na área de Tecnologia da Informação, o capítulo se dedicará a analisar as barreiras enfrentadas pelas gerentes desse setor, e, posteriormente, as estratégias utilizadas por elas para lidar com esses empecilhos.

2.3 – Barreiras familiares e individuais

Durante as entrevistas no trabalho de Iata [4], mulheres relataram aspectos de sua criação que influenciam em suas decisões profissionais. Um exemplo é o baixo incentivo que recebem durante a infância e juventude para assumir cargos importantes, enquanto são incentivadas a casar e ter tempo para se dedicar à família e filhos. A respeito da criação, nem todos os relatos são negativos, culturas familiares que não relacionavam competência e sucesso com gênero ajudaram mulheres em sua trajetória profissional. Outro ponto ressaltado foi a presença da figura masculina no desenvolvimento profissional da filha, que contribui para a autoconfiança das entrevistadas.

Além das barreiras familiares, existem as barreiras individuais. A questão da autoconfiança foi um ponto ressaltado por entrevistadas por Iata [4], a crença de que não são boas o suficiente leva mulheres a não se candidatar para muitas vagas de empregos, diferentes

dos homens. De acordo com a autora, um fator que contribui para essa baixa confiança e medo de arriscar em vagas de emprego são os papéis sociais estabelecidos para homens e mulheres. Os primeiros seriam competitivos e dominantes, enquanto as mulheres seriam amigáveis, preocupadas com os outros e emotivas, a entrada em certos postos de trabalho e a exigência de posturas mais duras e competitivas, fazem com que mulheres tenham receio de não serem bem aceitas pela sociedade e isso as desestimula de tentar a vaga. Além disso, não se sentem boas o suficiente para as vagas e, muitas vezes, acreditam não ter boa capacidade de liderança. Isso leva a um outro problema: a barganha salarial. Mulheres, diferente de homens, são menos propensas a negociar seus salários, o que pode levar a rendimentos inferiores aos dos homens. Cardoso e Hanashiro [5], explicam que mulheres relatam a experiência de exceder a expectativa de seu desempenho. Isto porque possuem baixa credibilidade.

2.4 – Barreira ascensional

Enquanto mulheres enfrentam barreiras para chegar e se manter nos postos de liderança, homens, como conclui Lombardi [6] em sua pesquisa na qual entrevistou 30 gerentes (homens e mulheres) da área de engenharia, encaram a situação como natural em sua vida profissional e não relatam desafios enfrentados para chegar aos seus postos de trabalho. Em geral estes homens são indicados por outros homens para assumir cargos de liderança. Para a autora isso contribui para que as carreiras masculinas sejam lineares, enquanto as femininas estejam repletas de períodos de estagnação e outros de crescimentos abruptos. Enquanto homens contam com colegas de trabalho durante suas trajetórias que os auxiliam a alavancar sua carreira, mulheres permanecem dependentes de figuras excepcionais em suas vidas que lhes oferecem oportunidades únicas. A autora ressalta que parte das conexões nos trabalhos de homens ocorrem de forma informal, através de grupos predominante masculinos devido ao histórico da carreira, como na conversa no corredor e saída para o café, o que contribui para indicações a cargos futuros.

Neste contexto, Lombardi [6] explica que mesmo quando ocorre a ascensão feminina a cargos de lideranças há um limitador dessa escalada, conhecido por “teto de vidro”, que impede maiores ascensões, como alcançar o topo da hierarquia empresarial. Uma das justificativas para este fato deve-se à divisão sexual do trabalho, que atribui à mulher responsabilidade de cuidados com o lar e filhos, fazendo com que possuam menos tempo que

os homens para se dedicarem às suas carreiras. Como aponta Iata [4], equilibrar trabalho e família é um dos maiores dilemas apresentados por suas entrevistadas, para mulheres, ter filhos é uma barreira em suas carreiras, enquanto para homens é normal. Uma das entrevistadas por Lombardi [6] contou sobre sua permanência durante um longo período de tempo em uma mesma área até ser promovida para outro cargo, e ao adentrar a área de gerentes, não observou mudança no seu salário: "É uma promoção honorífica, não terei mais nada até a aposentadoria", afirmou a gerente de banco entrevistada por Lombardi [6].

2.5 – Desafios Cotidianos

As entrevistadas por Maia [3] e Lombardi [6], relatam situações em que precisaram exercer atividades longe de sua área de atuação, como pegar café, tirar cópias de documentos. Além disso, precisam lidar com comentários carregados de estereótipos por parte de seus colegas de trabalho.

2.6 – Inexistência de barreiras

As entrevistadas por Iata [4] relatam que tomar as decisões em conjunto, induzir a equipe a ficar mais próxima, crescer profissionalmente ao mesmo tempo que a empresa, participando das estratégias durante o crescimento da empresa, são formas de evitar as barreiras no cargo de liderança.

Enquanto isso, homens executivos entrevistados por Cardoso e Hanashiro [5] acreditam que existem barreiras intrínsecas construídas pelas próprias mulheres. Para eles a discriminação por gênero no setor de tecnologia é algo do passado. Acreditam ainda que mulheres sejam mais focadas e dedicadas do que homens, tendo competência para assumir cargos de liderança. Para esses gerentes, o baixo percentual feminino nos postos de trabalho deve-se às escolhas das mulheres em sua formação acadêmica e acreditam que isso ocorre devido a diferente socialização destinada a meninos e meninas. Cardoso e Hanashiro [5] evidenciam que os entrevistados pensam dessa forma por conviverem pouco com mulheres que enfrentam estas barreiras. Além disso, as chances dessas mulheres compartilharem essas situações com seus chefes ou colegas de trabalho é baixa. Soma-se a isso o fato de que, em muitas vezes, são discriminações veladas, não ficando tão claro para alguém de fora notá-la. Dessa forma, homens, em geral, possuem uma visão distante e desinteressada sobre a carreira

e desafios enfrentados por suas colegas de trabalho, além disso, são seus correntes e, consequentemente, favorecidos com as barreiras impostas às mulheres, explicando porque quando entrevistados assumem não ter presenciado nenhuma discriminação sofrida por mulheres.

2.7 – Estratégias

Analisadas as barreiras enfrentadas por mulheres e os desafios de áreas predominantemente masculinas, como é a de Tecnologia da Informação, nos resta compreender os instrumentos utilizados por mulheres para entrar e permanecer nos cargos de lideranças. Através de revisão de literaturas e pesquisas que buscaram compreender a visão de homens e mulheres sobre este tema, observamos aspectos e comportamentos adotados por mulheres para se manter no meio. Um dos recursos utilizados é o "apagamento do gênero" e o "empoderamento via naturalização de competências associadas ao feminino" (Castrol [2]). Em outras palavras, optam por parecer menos mulheres, ou mais masculinas e justificam sua presença no setor de tecnologia com o argumento de que possuem habilidades, como organização e maior sensibilidade, não possuídas por homens.

No artigo de Castrol [2] o interesse da autora não é compreender a baixa representatividade feminina no setor de Tecnologia da Informação, e sim os instrumentos criados pelas trabalhadoras como justificativa e forma de permanecer na área. O primeiro aspecto a ser analisado foi o citado no parágrafo anterior, sobre o "empoderamento via neutralização de competências associadas ao feminino". A socióloga através de entrevistas com trabalhadores da área observa que mulheres atuam nas chamadas áreas "soft" de Tecnologia da Informação, isto é, atividades que envolvem planejamento de tarefas e comunicação com clientes. Enquanto isso, homens atuam nas áreas "hards", programando. Neste ponto, devemos atentar para alguns fatos, o primeiro é que área de Tecnologia da Informação no Brasil está focada na prestação de serviços e na relação "empresa - cliente". Este fator exige profissionais com fortes habilidades de comunicação, gerenciamento de conflitos e negociação com clientes. Aqui entra o segundo ponto ao qual devemos nos atentar, as características citadas e exigidas pelo setor são consideradas femininas. Como consequência disso, mulheres que chegam ao topo da carreira e tornam-se gerentes justificam a participação de mulheres na área argumentando estes traços positivos da personalidade feminina para o setor (Castrol [2]). Nas palavras da autora:

> *(...) essas habilidades naturais das mulheres eram apresentadas como atributos "extras" das profissionais, atributos estes que deveriam ser levados em conta pelos colegas e pelos empregadores e que deveriam ser vistos como vantagem das mulheres no setor de TI. (Castro [2]).*

Dessa forma, as características consideradas femininas garantem às mulheres a entrada e permanência no setor de Tecnologia da Informação. No entanto, há uma perversidade neste fato: devido à consideração de que mulheres possuem tais características elas ficam restringidas a determinados tipos de atividade, em geral àqueles que exigem comunicação e negociação, e ficam fora das atividades consideradas mais "pesadas" na área, a programação. Uma das entrevistadas por Castrol [2] lembra de processos seletivos em que gerentes mulheres de Tecnologia da Informação, exigiam a contratação apenas de mulheres, não por causas feministas ou objetivando aumentar a participação feminina no setor, mas porque eram para cargos específicos que exigiam os atributos femininos ressaltados anteriormente. Programadoras mulheres também argumentaram que preferem mulheres para cargos que demandam organização e sensibilidade aos detalhes, e que preferiam contratar homens para as funções de programação. Dessa forma, observamos que mulheres se mantém no setor com a justificativa de seus atributos únicos, relacionados ao gênero. No entanto, a tirania desses atributos a excluem de funções consideradas masculinas, como a programação, e isto é perpetuado pelas próprias mulheres no poder.

Em Lombardi [6], as entrevistadas também relataram que aspectos das suas personalidades contribuíram para a promoção ao cargo de gerência, como sua sensibilidade e capacidade de se relacionar com as pessoas. No entanto, essa "vantagem" das características femininas tornam-se um empecilho para que mulheres continuem subindo na carreira, criando o "teto de vidro", ressaltado anteriormente. Para a autora, essas características também serviram para impedir ascensão já que as mesmas passam a ser apontadas como conciliadoras em excesso e pouco combativas e assertivas. Além disso, Lombardi [6] concorda com Castrol [2] que as características femininas retiravam as mulheres das funções "hard" desempenhadas por homens, e analisa que suas entrevistadas passaram a desempenhar funções menos técnicas para assumir os cargos de liderança e, em alguns casos, o faziam em nome da harmonia com seus colegas de trabalho. Outro autor que observa este fato é Maia [3] que afirma que mulheres se concentram nas áreas "softs" e homens ficam com a parte técnica e de programação. Quando inseridas nas áreas "hard", mulheres optam por apagar suas

características femininas, de forma a provarem sua capacidade técnica. Este aspecto poderá ser visto no parágrafo a seguir.

Como previsto, o segundo instrumento de defesa utilizado pelas mulheres para se manter na área é a recorrência de comportamentos considerados masculinos. Seja através da vestimenta, mudança no físico, como corte de cabelos, ou adoção de algumas atitudes, nomeadamente abordagens mais agressivas e incisivas. Mulheres entrevistadas por Castrol [2], utilizavam esses meios como forma de serem mais respeitadas por seus colegas de trabalho homens. Entre as entrevistas, uma programadora argumentou que esta foi sua maneira de permanecer na área e na função, e a recorrência às características femininas poderiam levar a função de gerenciar pessoas, como vimos nos parágrafos anteriores, enquanto o foco dela era gerenciar projetos, exigindo a aproximação a comportamentos masculinizados. Mesmo aquelas que passam a gerenciar pessoas, mudam características e comportamentos para que seus colegas não desconfiem de suas competências técnicas e para evitar assédios em um local onde são a minoria.

Algumas entrevistadas por Lombardi [6] afirmam que mulheres quando líderes seriam capazes de estabelecer uma relação mais saudável no ambiente de trabalho do que líderes homens. No entanto, uma das barreiras apontadas pelas entrevistadas é a tarefa de fazer sua voz ser ouvida e compreendida por grupos masculinos, para isso precisam estabelecer limites e tomar cuidado com a "doçura em excesso". A partir desses relatos a autora conclui que em termos de exigência de obediência de prazos e resultados, a gerência entre homens e mulheres não tem diferença e isso deve-se ao fato de que os estilos de gerência são moldados pelas organizações pautadas em comportamentos masculinos. Por isso, as mulheres utilizam a segunda estratégia apontada por Castrol [2] para liderar seus subordinados homens: adoção de comportamentos masculinos. No entanto, segundo Lombardi [6] e as entrevistadas, as gerentes femininas encontraram um pequeno espaço para trazer descontração e mais sensibilidade ao cargo, sendo o desafio encontrar o ponto de equilíbrio e estabelecer limites. As entrevistadas por Iata [4] afirmam que seu comportamento mais humilde na liderança ajudou a superar algumas barreiras. As palavras de Lombardi [6] resumem bem a explicação:

> *Por se sentirem desconfortáveis como mulheres no desempenho daquelas funções tradicionalmente atribuídas aos homens uma parte das gerentes e diretoras têm a oportunidade de, ao invés de própria feminilidade, suprimindo-a, valorizá-la como marca da diferença. E, assim fazendo, elas estariam contribuindo para a reflexão coletiva sobre os modos de gerenciar em seus locais de trabalho. (Lombardi [6]).*

As entrevistadas por Iata [4] relatam que homens esperam que elas não sejam muito duras e estabeleçam um relacionamento de mãe e não de líder. Quando jovens, a situação se torna mais crítica ao liderar um grupo de homens mais velhos, sendo necessário provar sua competência a todo instante e impor limites nas formas de tratamento.

A Figura 2.7 1 - Esquematização dos desafios enfrentados por mulheres na área de TIC, das análises apresentadas pela autora Castrol [2], busca sumarizar o que foi relatado no decorrer destes parágrafos e explicar os instrumentos de defesas utilizados por mulheres na área de Tecnologia da Informação ao gerenciar homens.

Figura 2.5 - Esquematização dos desafios enfrentados por mulheres na área de TIC
Fonte: Elaborado pelo autor.

Algumas outras estratégias relatadas por mulheres entrevistadas por Iata [4] foi o investimento em seu desenvolvimento, gerando maior confiança e reduzindo a lacuna de experiência entre elas e os homens. Além disso, sugeriram a ajuda de um coach que contribuísse com conselhos profissionais e mentorias. Também é importante que as mulheres participem de redes de relacionamento e compartilhem suas experiências com outras mulheres. Por fim, outra sugestão seria construir um time com o perfil complementar ao ser,

tornando mais fácil a liderança.

CAPÍTULO 3

Propostas Tecnológicas

3.1 – Incentivos/Políticas

É comum que as vagas de liderança sejam ocupadas com pessoas parecidas com as que já ocupavam as posições anteriormente, o que muitas vezes significa decidir por um homem em vez de uma mulher.

Algumas iniciativas adotadas pelas empresas ajudam a aumentar o número de mulheres nas organizações:

- Aumentar a consciência sobre a diferença de gêneros dentro da organização, através do resultado de pesquisas como: diferenças salarias, números de promoções, participação de mulheres em cargos de liderança, percentual de mulheres em cargos de liderança no setor de tecnologia.

- Os objetivos e expectativas dos perfis para os cargos de liderança devem ser claros e objetivos, descartando qualquer hipótese de viés de gênero.

- Criação de programas de Mentoria, em que atuais líderes sejam mentoras de mulheres que querem assumir cargos de liderança, o que consequentemente, poderá provocar o surgimento de padrinhos, diminuindo o viés de gênero.

- Evitar divulgações de vagas com perfil do candidato caracterizado por "assertivo" e "competitivo, pois isso pode desencorajar mulheres a se candidatarem a vaga, enquanto vagas com palavras "cuidadoso" e "atencioso", tende a desencorajar os homens.

- Utilizar os meios de comunicação para divulgar casos de sucesso de líderes femininas através de canais de comunicação que incentive outras mulheres.

- Promover grupos de mulheres que possam ser mentoras e coaches uma das outras, que possam se apoiar, criem o hábito de se incentivar, discutir seus feedback e aumentar a consciência do que é real e do que é relacionado ao viés de gênero.

As empresas devem estar preparadas para as resistências de redução de desigualdade de gênero, até mesmo daqueles que dizem apoiar as políticas/incentivos. Para diminuir o impacto negativo que podem surgir com essas ações, o tema deve ser explicado adequadamente, para que não gerem medo de perda de oportunidade, status ou posição se houver ganhos feitos por mulheres.

Alguns incentivos ajudam a promover a equidade e manter as coisas mais equilibradas:

- Políticas de licença paternidade.

- Estimular a criação de grupos de networking para as mulheres abertos a receber a contribuição de homens.

- Motivação para que os homens façam parte das soluções para o fim da desigualdade de gênero.

Para avaliar o sucesso das políticas de igualdade de gênero adotadas na empresa, podem ser utilizados indicadores como:

- Percentual de mulheres nos cargos de TI: Representa as mulheres em cargos de TI na empresa, desde cargos de liderença até posições técnicas. Ele pode ser usado para avaliar se an empresa está atraindo e retendo talentos femininos e se está criando oportunidades de carreira equitativas para homens e mulheres nas áreas de TI.

- Taxa de rotatividade de mulheres: Mede a proporção de mulheres em cargos de TI que saem da empresa a cada ano em relação ao número total de mulheres empregadas na área. Se a taxa de rotatividade dessas mulheres for

significativamente maior do que a de homens, isso pode indicar que a empresa não está criando um ambiente inclusivo para as mulheres de TI ou que não está oferecendo oportunidades de desenvolvimento de carreira equitativas.

3.2 – Software de RH

A iniciativa para o aumento da presença de mulheres no setor de tecnologia, e consequentemente em cargos de liderança, deve ser implementada desde as primeiras entrevistas. Nesse sentido, recrutadores devem buscar profissionais de diversos perfis, evitando a formação de equipes com pensamentos homogêneos.

Além disso, é crucial expor a cultura inclusiva da empresa, destacando a importância de os recrutadores identificarem se os candidatos possuem a capacidade de se relacionar com pessoas diferentes.

Entretanto, enquanto as preferências durante um processo de contratação, como faixa etária e idioma, persistirem, muitos candidatos podem ser descartados, mesmo atendendo aos requisitos necessários para a vaga.

A proposta é realizar uma seleção que exclua detalhes do currículo não relacionados às qualificações profissionais, como nome, idade, gênero e estado civil. Dessa forma, torna-se mais fácil avaliar os profissionais com base no que podem oferecer em relação à função que exercerão.

Ademais, a implementação de um software que interligue os dados dos candidatos com o perfil dos funcionários da empresa é uma estratégia eficaz. Essa ferramenta auxilia na identificação daqueles que estão mais preparados para integrar a equipe, concentrando-se nas competências relevantes para o negócio.

O objetivo do uso da tecnologia é garantir que candidatos de ambos os sexos sejam avaliados de forma imparcial. Isso descarta qualquer hipótese de não serem convocados para uma entrevista presencial por razões preconceituosas ou por dificuldades dos recrutadores em identificar profissionais com padrões de excelência.

Tal tecnologia irá otimizar o tempo do processo de recrutamento, facilitando as escolhas, uma vez que o software apresentará apenas ótimas opções dos candidatos.

Os impactos no recrutamento, como proposta pela empresa Abler é:

Redução no tempo do recrutamento -> 88%

Tempo médio de fechamento de vagas -> 8 dias

Tempo de otimização nos processos de recrutamento -> 77%

Entretanto, a decisão final é com o cérebro humano, afinal, na hora da entrevista nada substitui a empatia e a sensibilidade de um profissional de RH, imprescindíveis para uma seleção.

3.3 Canal de Denúncia

Atualmente as empresas possuem canais de denúncias terceirizados, que recebem ligações de funcionários para relatarem casos de crimes, corrupção, assédio, que acabam sugerindo uma conotação negativa.

Os problemas mais comuns no ambiente de trabalho, são coisas pequenas, portanto, não ficam registradas essas "pequenas queixas".

É necessário um canal onde as mulheres possam relatar qualquer tipo de descontentamento de forma anônima.

A proposta é criar uma ferramenta inovadora para ajudar as empresas nos problemas relacionados a diversidade e inclusão que proporcione um ambiente confortável e seguro, que as mulheres tenham a segurança de que seus incômodos, queixas, preconceitos, obstáculos serão avaliados pela plataforma e também pela empresa.

A presença de canais de denúncia anônima vem crescendo no decorrer dos anos:

2012-2014 -> 31%
2015-2017 -> 51%
2018-2020 -> 66%

Segundo pesquisa da Deloitte, os casos de fraude e irregularidades são descobertos:

57% -> Denúncias Internas
51% -> Controles Internos
25% -> Revisão Gerencial

25% -> Denúncias Externas

Um canal de denúncia pode trazer vantagens para as empresas como:

Estar em conformidade com a Lei e reduzir eventuais sanções impostas pela legislação.

Prevenir e Mitigar fraudes e condutas antiéticas.

Prevenção dos casos de assédio moral e sexual.

Blindagem da reputação da empresa.

Melhoria do ambiente coorporativo e maior produtividade.

O sucesso ou não da implantação de um canal de denúncia pode ser medido por indicadores como:

Número de denúncias recebidas por mulheres:

Um aumento no número de denúncias relacionadas ao sexo feminino, indicam que as mulheres se sentem mais confortáveis em relatar casos de discriminação ou assédio.

Tempo médio de resposta:

Quanto mais rápido uma denúncia é respondida, mais confiante o denunciante se sente em relação ao canal de denúncia. Portanto, medir o tempo médio de resposta pode ajudar a identificar possíveis gargalos no processo de atendimento.

Taxa de resolução das denúncias:

Esse indicador mede quantas denúncias foram resolvidas com sucesso em relação ao número total de denúncias recebidas. Uma taxa alta indica que o

canal de denúncia está sendo eficiente em lidar com os casos de discriminação ou assédio.

3.4 – Mentoria Virtual para mulheres

Pesquisas revelam que o papel desempenhado por um mentor contribui significativamente para a ascensão feminina no mundo corporativo. Infelizmente, muitas dessas iniciativas são informais. Nesse contexto, a proposta de um Programa de Mentoria Virtual para Mulheres, envolvendo mentores em cargos de gerência, surge como uma estratégia para impulsionar a liderança feminina no setor de tecnologia.

O programa inclui a implementação de um software com interface fácil e intuitiva. Esse software permitirá agendar compromissos, trocar mensagens, realizar chamadas de áudio e vídeo, além de proporcionar avaliações e análises dos resultados obtidos. As mentoras terão a autonomia de solicitar mentoria conforme sua necessidade atual, consultando um cadastro de mentores(as) construído por funcionários, preferencialmente em cargos de gerência.

É fundamental que a mentoria ocorra durante o horário de expediente dos mentores, reservando um tempo dedicado, aproximadamente 3 horas, quando solicitado e previamente agendado, para assessorar as mentoradas. Além disso, o engajamento e alinhamento das instâncias executivas, como Gestão, Diretorias, RH e demais órgãos, são cruciais. Promover critérios e campanhas que despertem o interesse e comprometimento das gerências nesse processo é essencial.

Para garantir o acompanhamento eficaz das mentorias, os responsáveis pela gestão dessa iniciativa podem possuir um perfil administrativo no sistema. Isso possibilitará a extração de relatórios para monitorar a evolução das mentorias, incluindo resultados obtidos e identificação dos setores mais engajados nessas práticas. Essa abordagem visa criar um ciclo contínuo de aprendizado e desenvolvimento, fortalecendo a presença feminina em cargos de liderança no setor de tecnologia. É importante que indicadores de sucesso sejam utilizados com a finalidade de medir a evolução da Mentoria Virtual para Mulheres, como por exemplo:

Promoção de carreira:

Mede a quantidade de mentoradas que foram promovidas ou tiveram ascensão em sua carreira após participar do programa de mentoria.

Desenvolvimento de carreira:

Mede o progresso das habilidades técnicas e comportamentais das mentoradas ao longo do tempo.

CAPÍTULO 4

Resultados Esperados

Com o propósito de propor soluções que auxiliem mulheres na área de Tecnologia da Informação a superar desafios vividos dentro das organizações em que trabalham e aumentar a representatividade da liderança feminina, foram apresentados relatos de entrevistados de trabalhos acadêmicos. Além disso, foram destacados os resultados esperados ao aplicar as propostas tecnológicas mencionadas no Capítulo três.

Dentro deste contexto, foram apurados os relatos abaixo:

4.1. Divisão sexual do trabalho x Igualdade de Gênero

Principais relatos descritos nas pesquisas dos autores sobre divisão sexual do trabalho:

Problema 1

Características relacionadas ao comportamento divididas por femininas e masculinas.

Citação do Autor

Maia [3] afirma que mulheres se concentram nas áreas "softs" e homens ficam com a parte técnica e de programação. Quando inseridas nas áreas "hard", mulheres optam por apagar suas características femininas, de forma a provarem sua capacidade técnica

Lombardi [6] concorda com Castrol [2] que as características femininas retiravam as mulheres das funções "hard" desempenhadas por homens, e analisa que suas entrevistadas passaram a desempenhar funções menos técnicas para assumir os cargos de liderança e, em alguns casos, o faziam em nome da harmonia com seus colegas de trabalho.

Problema 2

Equilibrar trabalho e família.

Citação Autor

Como aponta Iata [4], equilibrar trabalho e família é um dos maiores dilemas apresentados por suas entrevistadas, para mulheres, ter filhos é uma barreira em suas carreiras, enquanto para homens é normal.

Lombardi [6] explica que mesmo quando ocorre a ascensão feminina a cargos de lideranças há um limitador dessa escalada, conhecido por "teto de vidro", que impede maiores ascensões, como alcançar o topo da hierarquia empresarial. Uma das justificativas para este fato deve-se à divisão sexual do trabalho, que atribui à mulher responsabilidade de cuidados com o lar e filhos, fazendo com que possuam menos tempo que os homens para se dedicarem às suas carreiras.

Resultado Esperado

Como aumentar a conscientização de desigualdade de gêneros e aumentar cargos de liderança para mulheres?

Inciativas/Políticas dentro das organizações ajudam a aumentar a consciência sobre a diferença de gêneros dentro da organização, como: diferenças salarias, números de promoções, participação de mulheres em cargos de liderança, percentual de mulheres em cargos de liderança no setor de tecnologia.

Clareza e objetividade sobre as expectativas de perfis para cargos de liderança, descartando qualquer hipótese de viés de gênero.

4.2. Superação das Barreiras Familiares

Principais relatos descritos nas pesquisas dos autores sobre barreiras familiares:

Problema

Baixo incentivo para assumirem cargos importantes.

Citação do Autor

Durante as entrevistas no trabalho de Iata [4], mulheres relataram aspectos de sua criação que influenciam em suas decisões profissionais. Um exemplo é o baixo incentivo que recebem durante a infância e juventude para assumir cargos importantes, enquanto são incentivadas a casar e ter tempo para se dedicar à família e filhos.

Resultado Esperado

Como aumentar a conscientização de desigualdade de gêneros e aumentar cargos de liderança para mulheres?

Inciativas/Políticas dentro das organizações ajudam a aumentar a consciência sobre a diferença de gêneros dentro da organização, como: diferenças salarias, números de mulheres em cargos de liderança, percentual de mulheres em cargos de liderança no setor de tecnologia.

Clareza e objetividade sobre as expectativas de perfis para cargos de liderança, descartando qualquer hipótese de viés de gênero.

4.3 Superação das Barreiras Individuais

Principais relatos descritos nas pesquisas dos autores sobre barreiras individuais:

Problema

Medo de se arriscarem nas vagas.

Citação do Autor

A questão da autoconfiança foi um ponto ressaltado por entrevistadas por Iata [4], a crença de que não são boas o suficiente leva mulheres a não se candidatarem para muitas vagas de empregos, diferente dos homens.

Resultado Esperado

Como aumentar a conscientização de desigualdade de gêneros e aumentar cargos de liderança para mulheres?

Inciativas/Políticas dentro das organizações ajudam a aumentar a consciência sobre a diferença de gêneros dentro da organização, como: diferenças salarias, números de promoções, participação de mulheres em cargos de liderança, percentual de mulheres em cargos de liderança no setor de tecnologia.

Clareza e objetividade sobre as expectativas de perfis para cargos de liderança, descartando qualquer hipótese de viés de gênero.

4.4 Vencendo os Desafios cotidianos

Principais relatos descritos nas pesquisas dos autores sobre desafios cotidianos:

Problema

Exercer atividades longe de sua área de atuação, como pegar café, tirar cópias de documentos.

Citação do Autor

As entrevistadas por Maia [3] e Lombardi [6], relatam situações em que precisaram exercer atividades longe de sua área de atuação, como pegar café, tirar cópias de documentos. Além disso, precisam lidar com comentários carregados de estereótipos por parte de seus colegas de trabalho.

Resultado Esperado

Como aumentar a conscientização de desigualdade de gêneros e aumentar cargos de liderança para mulheres?

Inciativas/Políticas dentro das organizações ajudam a aumentar a consciência sobre a diferença de gêneros dentro da organização, como: diferenças salarias, números de promoções, participação de mulheres em cargos de liderança, percentual de mulheres em cargos de liderança no setor de tecnologia.

Clareza e objetividade sobre as expectativas de perfis para cargos de liderança, descartando qualquer hipótese de viés de gênero.

4.5 Estratégias

Principais relatos descritos nas pesquisas dos autores sobre as Estratégias adotadas durante suas trajetórias.

Problema 1

Baixa confiança, não se acham boas suficiente.

Citação do Autor

Cardoso e Hanashiro [5], explicam que mulheres relatam a experiência de exceder a expectativa de seu desempenho. Isto porque possuem baixa credibilidade.

Resultado Esperado

Como ajudar mulheres a conquistar a autoconfiança e receber aconselhamento para lidar com as dificuldades da função?

Um programa de Mentoria Virtual para Mulheres, com mentores ocupantes de cargos de gerência, cuja proposta é auxiliar mulheres nas dificuldades enfrentadas no dia a dia.

O software deve permitir agendar compromissos, trocar mensagens, realizar chamadas de áudio e vídeo, avaliações, análise dos resultados obtidos.

As mentoras poderão solicitar mentoria de acordo com sua necessidade atual consultando o cadastro de mentores(as).

Problema 2

Adotados comportamentos como "apagamento do gênero" e o "empoderamento via naturalização de competências associadas ao feminino" para se manterem no cargo.

Citação do Autor

Um dos recursos utilizados é o "apagamento do gênero" e o "empoderamento via naturalização de competências associadas ao feminino" (Castrol [2]). Em outras palavras, optam por parecer menos mulheres, ou mais masculinas e justificam sua presença no setor de tecnologia com o argumento de que possuem habilidades, como organização e maior sensibilidade, não possuídas por homens.

Resultado Esperado

Como mulheres podem denunciar casos de assédio moral, sexual ou algum tipos de descontentamento?

Através de uma ferramenta de canal de denúncia seguro que ajude as empresas nos problemas relacionados a diversidade e inclusão, onde as mulheres tenham a segurança que seus incômodos, queixas, preconceitos, obstáculos serão avaliados pela plataforma e também pela empresa.

Problema 3

Aspectos das suas personalidades contribuíram para a promoção ao cargo de gerência, como sensibilidade e capacidade de se relacionarem com as pessoas.

Citação Autor

Em Lombardi [6], as entrevistadas também relataram que aspectos das suas personalidades contribuíram para a promoção ao cargo de gerência, como sensibilidade e capacidade de se relacionarem com as pessoas.

Resultado Esperado

Como promover igualdade nos recrutamentos e processos seletivos para homens e mulheres?

Utilização de um software que interligue os dados dos candidatos com o perfil dos funcionários da empresa, ajudando a identificar quais deles estão preparados para fazer parte da equipe.

A ideia é realizar uma seleção retirando do currículo detalhes que não condizem com as qualificações dos profissionais, como: nome, idade, gênero, estado civil etc e assim tornar mais fácil a seleção pelo que o profissional pode oferecer em relação à função que exercerá.

O objetivo do uso da tecnologia é garantir que candidatos de ambos os sexos sejam avaliados de forma imparcial, descartando qualquer hipótese de não serem convocados para uma entrevista presencial por alguma razão preconceituosa ou por dificuldade dos recrutadores de identificar profissionais com padrão de excelência.

Os resultados mostram que os desafios enfrentados por mulheres que buscam a ascensão em sua carreira ou já atuam em posição de destaque nas empresas de tecnologia estão associados a vários aspectos, desde os incentivos recebidos por suas famílias durante a infância e juventude para dedicarem-se ao lar e à família, impactando suas escolhas nos cursos de educação. Diante desses fatos, as mulheres se deparam com a falta de autoconfiança, deixando-as inseguras e com medo de participar de novas oportunidades, pois carregam a crença de que não são boas o suficiente para concorrer a essas vagas.

Elas precisam lidar com comentários carregados de estereótipos por parte de seus colegas de trabalho e realizar tarefas fora de sua área de atuação, como tirar cópias de documentos e buscar café. Suas características femininas, tais como organização, comunicação e habilidades de negociação, são utilizadas como estratégias para alcançarem postos de destaque na organização. No entanto, as mesmas qualificações que as aproximam de cargos de liderança são também obstáculos para seu crescimento até o topo da hierarquia na organização, sendo necessário adotar comportamentos como "apagamento do gênero" e "empoderamento via naturalização de competências associadas ao feminino", além de superar seu desempenho profissional para conseguirem manter-se nos cargos.

Abaixo segue um quadro unificada com os resultados esperados:

Problema	1.Como aumentar a conscientização de desigualdade de gêneros e aumentar cargos de liderança para mulheres?	2.Como ajudar mulheres de TI a conquistarem a autoconfiança e receber aconselhamento para lidar com as dificuldades da função?	3.Como promover igualdade nos recrutamentos e processos seletivos para homens e mulheres?	4.Como mulheres podem denunciar casos de assédio moral, sexual ou algum tipo de descontentamento?
Proposta Tecnológica	**Incentivos/ Políticas**	**Mentoria Virtual para mulheres**	**Software de RH**	**Canal de Denúncia**

Quadro 4.6 – Resultados Esperados
Fonte: Dados da Pesquisa

CAPÍTULO 5

Conclusão e Trabalhos Futuros

5.1 – Conclusão

Com base nas experiências das mulheres entrevistadas nas pesquisas mencionadas, foram identificados obstáculos, facilitadores e estratégias utilizadas para conquistarem e atuarem em cargos de liderança. Sendo assim, podemos concluir que a desigualdade de gênero, fatores sociais, familiares e a divisão sexual do trabalho estão presentes em comum na trajetória percorrida por elas. Diante de um mundo predominantemente masculino, elas adotaram estratégias que as ajudaram na ascensão de suas carreiras e a superar desafios cotidianos para conseguirem se manter na função de liderança.

Por essa razão, o estudo foi direcionado a propor às organizações dessa natureza, políticas e softwares que contribuam para diminuir os preconceitos, aumentar o número de mulheres na liderança, como também para serem ouvidas e assistidas com o apoio de mentoras para alavancarem em suas carreiras. Exemplos dessas propostas incluem processos de investigação e aplicação de medidas cabíveis decorrentes das denúncias, mentoria feminina com o propósito de desenvolver habilidades de liderança e como aplicá-las, garantir a paridade salarial, criar um programa de liderança feminina, oferecer horários flexíveis e opções de home-office.

O interesse por esse tema surgiu a partir do entendimento das trajetórias de mulheres que alcançaram posições de liderança em empresas de Tecnologia da Informação. Enfrentar o desafio de conciliar estudos, família e trabalho sempre foi uma realidade, especialmente em suas carreiras, onde dedicaram anos à área de Suporte e Manutenção de Computadores.

Dessa forma, as experiências profissionais delas na liderança e a motivação para abordar esse tema surgiram enquanto desempenhavam funções como analistas de requisitos, consideradas áreas "Soft". Essas atividades envolvem o planejamento de tarefas e a comunicação com clientes. Durante esse período, perceberam que habilidades cruciais, como negociação e gerenciamento de conflitos, foram fundamentais para sua ascensão aos cargos de liderança. Essas oportunidades se apresentaram durante seus programas de MBA.

Ademais, os desafios de liderar equipes predominantemente masculinas foram determinantes na escolha desse tema, visto que queriam alinhar sua pesquisa às novas experiências profissionais e ao tempo dedicado a essa investigação. Esse percurso, marcado por superações e conquistas, tornou-se a base de seu interesse e envolvimento no estudo das trajetórias de mulheres em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação.

Conclui-se assim que a tecnologia, juntamente com políticas de conscientização, colabora para a diversidade dentro das empresas e oferece oportunidades de crescimento para ambos os sexos.

5.2 – Trabalhos Futuros

Este trabalho se baseou em experiências de entrevistadas de outros trabalhos acadêmicos, delimitado pelo cargo que atuam de liderança, resultando em experiências de barreiras e superações enfrentadas bastante similares.

As recomendações para trabalhos futuros são averiguar:

Características das mulheres (cor, raça, faixa etária);

Diferenças das dificuldades da liderança feminina na iniciativa pública e privada;

Visão de mulheres que são lideradas por outras mulheres;

Referências Bibliográficas

1. MELO, H. P., THOMÉ, D. *Mulheres e Poder: Histórias, Ideias e Indicadores*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2018.

2.CASTROL, B. G., "Performances de gênero no setor de Tecnologia da Informação: Estratégias de mulheres em um universo de trabalho por homens", Seminário Internacional Fazendo Gênero 10 (Anais Eletrônicos), pp. 10, Florianópolis, 2013.

3. MAIA, M. M., "Limites de gênero e presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação", Cadernos pagu (46), pp. 223-244, Campinas, 2016.

4. IATA, C. M., *Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica*. Tese, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

5. CARDOSO, A., HANASHIRO, D. M. M., "Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas", Revista Pretexto, vol. 19, núm. 1, pp. 73-89, Belo Horizonte, 2018.

6. LOMBARDI, M. R., "Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica", Revista Tecnologia e Sociedade, vol. 2, núm. 3, pp. 63-86, Curitiba,2006