

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANNA CARLA CORRÊA ABREU

**LIDERANÇAS FEMININAS: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance
de posições de liderança em empresas de tecnologia**

São Luís

2025

ANNA CARLA CORRÊA ABREU

**LIDERANÇAS FEMININAS: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance
de posições de liderança em empresas de tecnologia**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Anna Carla Corrêa Abreu.

Lideranças femininas: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance de posições de liderança em empresas de tecnologia / Anna Carla Corrêa Abreu. – 2025
29 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Liderança feminina. 2. Tecnologia. 3. Desigualdade de gênero. 4. Trajetória profissional. 5. Inclusão. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

ANNA CARLA CORRÊA ABREU

**LIDERANÇAS FEMININAS: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance
de posições de liderança em empresas de tecnologia**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 21 / 07 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira
Me. em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Amanda F. Aboud de Andrade
Dr.^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

“Eu sou, porque nós somos” segundo a filosofia Ubuntu que carrego comigo. Dedico este trabalho a todas as pessoas da minha vida que me seguraram neste mundo e através de suas coragens, me mantiveram junto e me inspiraram a seguir.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ana Maria e Carlos Alberto, que possibilitaram os caminhos para meus estudos.

À minha avó, Maria do Rosário, que partiu em 2019, enquanto eu realizava um sonho em outra cidade. Ela não poderá testemunhar a primeira neta se formar em uma universidade federal, um sonho que também era seu. Vó, você me resgatou em tantos momentos difíceis e fez da minha infância, adolescência e juventude lugares que, apesar das dores, merecem ser revisitados com orgulho, porque você esteve lá. Mesmo com suas cicatrizes, nunca deixou que elas respingassem no amor que me dava. Rosário, vivendo, você me ensinou o que é coragem, resiliência e afeto. Tudo em mim é para te honrar. Me perdoa por não ter me despedido. Sinto falta das suas ligações. Eu te amo. Obrigada por tudo.

A minha irmã, Carliana, você é meu orgulho. Cada passo que dou e esforço que faço é para, também, transformar as trilhas difíceis em caminhos suaves para você percorrer.

A minha amiga, Aisha, que me viu ir, voltar, mudar e permaneceu.

Às minhas tias, Alessandra, Laíse e Larisse, que ajudaram na minha criação e são exemplos para mim.

A Bruna Ferreira, meu amor, minha vida. Sua presença é fonte inesgotável de força, amor e cuidado. Seu apoio incondicional e sua escuta ativa foram guias durante a escrita desse trabalho. Você toca minha alma e ela está em paz por saber que encontrei alguém com quem dividir a eternidade. Passei muito tempo tentando mudar quem sou e com você, sinto que, pela primeira vez, posso simplesmente começar a ser.

Aos presentes que a vida universitária me deu — Camilla Fortes, Erik Cristian, Hugo Pires e Vanessa Gârcéz — vocês me ensinam diariamente que o caminhar pode ser leve, divertido e calmo. Vocês me salvaram em momentos que, provavelmente, não fazem ideia. E continuam salvando. Os considero uma família. Obrigada pelo acolhimento, pela escolha e pela oportunidade de fazer parte da vida de vocês.

A minha amiga Marcele Viana, que mesmo distante, nunca deixou de caminhar comigo desde os tempos do ensino médio. Você sempre deu um jeito de estar presente. Obrigada por ser colo. Há 11 anos, sua forma de enxergar o mundo me despertou o desejo de aprender mais.

Aos meus guias, que sempre colocam algo ou alguém no meu caminho para que eu nunca esqueça que não estou só, mesmo quando a solidão parece certa. Obrigada por estarem comigo, sempre. Laroyê.

A todas as mulheres que vieram antes de mim, que abriram portas, lutaram para serem ouvidas, sou grata por não terem desistido.

Ao meu orientador, Ademir Martins, por me acolher e me guiar com sabedoria quando eu achava que não seria capaz de concluir este trabalho.

“Há mais coisas entre o céu e a terra, Horácio,
do que sonha a nossa vã filosofia”

Shakespeare, 1599-1601

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as percepções de mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de tecnologia ou em áreas relacionadas à tecnologia, com foco nas experiências subjetivas e nos desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias. Por meio de uma abordagem qualitativa, foram coletadas e analisadas respostas de mulheres líderes sobre suas vivências profissionais, seus sentimentos, barreiras e expectativas quanto ao futuro da presença feminina no setor. A pesquisa também se baseia em uma revisão bibliográfica que explora as desigualdades de gênero, os estilos de liderança femininos e os impactos dessas lideranças nas organizações. Os resultados apontam para um cenário de avanços graduais, mas ainda marcado por desigualdades estruturais, exigências de validação constante e escassez de políticas afirmativas efetivas. Ao mesmo tempo, revelam histórias de força, resiliência e transformação. Conclui-se que promover ambientes mais inclusivos e fomentar ações estruturais são caminhos essenciais para garantir maior equidade de gênero na liderança de empresas do setor tecnológico.

Palavras-chave: liderança feminina; tecnologia; desigualdade de gênero; trajetória profissional; inclusão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perceptions of women who hold leadership positions in technology companies or in technology-related areas, focusing on their subjective experiences and the challenges faced throughout their professional journeys. Through a qualitative approach, responses from women leaders were collected and analyzed regarding their professional experiences, their emotions, barriers, and expectations for the future of female presence in the sector. The research is also grounded in a literature review that explores gender inequalities, female leadership styles, and the impacts of these leaderships on organizations. The results point to a scenario of gradual progress, still marked by structural inequalities, constant demands for validation, and a lack of effective affirmative policies. At the same time, they reveal stories of strength, resilience, and transformation. It is concluded that promoting more inclusive environments and fostering structural actions are essential steps toward ensuring greater gender equity in the leadership of companies in the technology sector.

Keywords: female leadership; technology; gender inequality; professional journey; inclusion.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	MULHERES EM LIDERANÇA TECNOLÓGICA	11
2.1	Desafios e barreiras à ascensão feminina em cargos de liderança.....	11
2.2	Liderança feminina em tecnologia	13
3	MULHERES EM LIDERANÇA TECNOLÓGICA: trajetórias e estratégias de sucesso.....	14
3.1	Características da presença feminina.....	14
3.2	Iniciativas e estratégias	15
3.2.1	Cases	17
3.3	Impacto da presença feminina	18
3.4	Perspectivas futuras	20
4	METODOLOGIA	21
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5.1	Perfil das participantes	22
5.2	Desafios enfrentados.....	23
5.3	Impactos do gênero na jornada profissional.....	23
5.4	Emoções associadas à trajetória.....	23
5.5	Inclusão e ações afirmativas	23
5.6	O que poderia ter ajudado mais.....	24
5.7	Visão para o futuro.....	24
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa	28

LIDERANÇAS FEMININAS: um estudo de foco na jornada de mulheres até o alcance de posições de liderança em empresas de tecnologia ¹

Anna Carla Corrêa Abreu ²
Ademir da Rosa Martins ³

1 INTRODUÇÃO

A inserção das mulheres no mercado de trabalho sempre esteve marcada por desafios históricos que vão desde a exclusão de espaços de decisão até a construção de estereótipos que desvalorizam suas competências. No entanto, ao longo das últimas décadas, as mulheres têm conquistado avanços significativos em posições de liderança, demonstrando um estilo de gestão que prioriza o bem-estar das equipes e promove a inclusão. Apesar disso, a sub-representação feminina em cargos de alto escalão ainda reflete as desigualdades estruturais da sociedade (Silva, 2020).

Embora as mulheres representem quase metade da força de trabalho global, sua participação em cargos de liderança na tecnologia permanece desproporcionalmente baixa. Dados recentes indicam que apenas 25% dos cargos de liderança tecnológica são ocupados por mulheres, refletindo barreiras estruturais e culturais que ainda dificultam sua ascensão. Além disso, a desigualdade salarial persiste, com mulheres em posições similares às de seus pares masculinos recebendo em média 16% menos (Magalhães; Fernandes; Sousa, 2024).

Apesar desses desafios, o setor tem observado progressos, impulsionados por iniciativas como programas de mentoria e políticas de inclusão, que buscam ampliar a representatividade feminina e valorizar seu papel estratégico no desenvolvimento tecnológico (Magalhães; Fernandes; Sousa, 2024). Sobral, Ribeiro e Passos (2024) defendem que a sub-representação feminina é transversal a diversos setores de trabalho.

Estudos bibliométricos indicam que a liderança feminina está crescendo como tema central na literatura científica, com ênfase em sua relação com práticas inovadoras e responsáveis. Esse crescimento reflete a maior valorização das competências femininas em posições de liderança, destacando a capacidade das mulheres em lidar com a complexidade do ambiente corporativo por meio de abordagens empáticas e estratégicas (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

A liderança feminina tem se destacado como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, principalmente pela capacidade das mulheres de adotar um estilo de gestão mais participativo e colaborativo. Essa abordagem promove maior engajamento das equipes e potencializa os resultados organizacionais, demonstrando que características frequentemente atribuídas ao perfil feminino, como empatia e sensibilidade, são fatores-chave para o sucesso corporativo (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Pesquisas recentes têm apontado que empresas lideradas por mulheres em cargos de Chief Technology Officer (CTO) apresentam índices mais elevados de inovação, medidos tanto pelo número de patentes quanto pela relevância de suas citações. Essa evidência reforça que o estilo de liderança transformacional, frequentemente associado às mulheres, não apenas favorece a colaboração e a criatividade, mas também impulsiona diretamente a competitividade no mercado tecnológico (Wu et al., 2021). Esses dados destacam a importância de ampliar a

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: anna.carla@discente.ufma.br;

³ Professor orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

representatividade feminina em cargos estratégicos para promover uma transformação sustentável no setor.

Para além das questões de equidade, a liderança feminina na tecnologia têm impactos diretos no desempenho organizacional e no ambiente corporativo. Mulheres em posições estratégicas frequentemente introduzem práticas mais inclusivas, como programas de mentoria e políticas de flexibilidade, que beneficiam toda a equipe. Assim, a inclusão de mais mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia empresarial inteligente para melhorar a retenção de talentos e a inovação organizacional (Awodogan, 2023).

Apesar dos avanços no debate sobre igualdade de gênero, ainda existe uma forte resistência à presença de mulheres em cargos de liderança, especialmente em setores historicamente dominados por homens, como o da tecnologia. Essa resistência é alimentada por estereótipos de gênero e estruturas organizacionais que não favorecem a equidade.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como pergunta de pesquisa: “Segundo a percepção de mulheres líderes, quais desafios – como preconceitos culturais, institucionais e individuais – foram enfrentados ao longo de suas trajetórias até cargos de liderança em empresas de tecnologia?”

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar as percepções subjetivas de mulheres líderes que atuam em empresas de tecnologia ou em áreas relacionadas, com foco em suas vivências ao longo da jornada até posições de liderança, considerando os desafios enfrentados, como preconceitos culturais, institucionais e individuais.

Constituem objetivos específicos: a) Identificar as características e o impacto da presença feminina em posições de liderança, históricas e atuais; a) Compreender, com base na literatura, os principais desafios e características que marcam a trajetória de mulheres em cargos de liderança no setor tecnológico; b) Analisar as percepções de mulheres líderes sobre os obstáculos enfrentados em suas jornadas profissionais, considerando aspectos culturais, institucionais e individuais; c) Identificar, a partir das entrevistas, estratégias pessoais e coletivas que contribuíram para a superação dessas barreiras e a construção de suas lideranças.

A metodologia empregada tem uma abordagem qualitativa, finalidade descritiva, utilizando revisão bibliográfica, e exploratória, com entrevistas por meio de questionário online.

2 MULHERES EM LIDERANÇA TECNOLÓGICA

2.1 Desafios e barreiras à ascensão feminina em cargos de liderança

Embora a presença feminina em cargos de liderança esteja em ascensão, ainda persiste uma sub-representação significativa em setores estratégicos. (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021). Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam resistências culturais e institucionais que limitam sua ascensão a cargos de liderança. (Silva; Rodrigues, 2022). A ascensão de mulheres a posições de liderança enfrenta barreiras persistentes, como a cultura organizacional predominantemente masculina e a falta de políticas inclusivas. (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

O estudo de Campelo *et al.* (2024) identificou que 30% das mulheres líderes em organizações relataram que preconceito e desvalorização são os maiores obstáculos em suas carreiras.

Essa desigualdade é frequentemente atribuída a barreiras culturais e estruturais, que limitam o acesso das mulheres às posições de decisão e refletem um histórico de discriminação de gênero no ambiente corporativo (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021). Essas barreiras estruturais refletem a necessidade de mudanças culturais e políticas organizacionais que incentivem a equidade de gênero e a valorização de competências (Campelo et al., 2024).

A cultura organizacional masculina e os estereótipos de gênero que associam características de assertividade e capacidade de decisão e liderança exclusivamente ao perfil

masculino, subestimando as capacidades femininas de gestão (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024, Silva, 2020), dificultam a igualdade de oportunidades (Silva; Rodrigues, 2022), o que contribui para a manutenção de barreiras institucionais para sua permanência em posições estratégicas (Campelo; Paz; Santos, 2023), desconsiderando o potencial transformador das mulheres, que, quando inseridas em posições estratégicas, impulsionam mudanças estruturais nas organizações (Silva; Rodrigues, 2022).

A desigualdade salarial persiste como uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, pois mesmo ocupando posições similares às dos homens, as mulheres recebem, em média, 35% menos em remuneração (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

Um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres líderes é o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais, amplamente conhecido como a “dupla jornada”, fator que pode impactar o desempenho das mulheres em cargos de liderança (Silva; Rodrigues, 2022). Nesse viés, outro desafio, a maternidade ainda é vista como um obstáculo à progressão profissional das mulheres, sendo um fator que contribui para a exclusão ou limitação de oportunidades no mercado de trabalho. Essa sobrecarga não apenas limita a progressão na carreira, mas também aumenta os níveis de estresse e cansaço, impactando a qualidade de vida e desempenho no trabalho (Campelo; Paz; Santos, 2023). A ausência de políticas corporativas que conciliam carreira e vida pessoal agrava essa situação, reforçando desigualdades e dificultando a equidade de gênero nas organizações (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021). A cultura organizacional que não considera as especificidades femininas, como a maternidade, reforça barreiras para a inclusão plena das mulheres no mercado de trabalho. (Campelo; Paz; Santos, 2023). Esse quadro evidencia a necessidade de políticas corporativas que promovam maior flexibilidade e suporte, como licença parental compartilhada e horários de trabalho ajustáveis (Silva; Rodrigues, 2022), promovendo a igualdade de oportunidades (Silva, 2020).

A resistência à liderança feminina, que não se limita aos homens, também se apresenta como uma barreira para a efetivação da liderança feminina, pois algumas mulheres também manifestam desconforto em serem lideradas por outras mulheres, muitas vezes influenciadas por estereótipos de gênero internalizados. Essa resistência reforça a necessidade de campanhas educativas que promovam a igualdade e a desconstrução de preconceitos no ambiente de trabalho (Silva; Rodrigues, 2022).

Uma barreira importante apontada para a liderança feminina é o desafio de validar sua autenticidade em um ambiente corporativo ainda dominado por padrões masculinos quando frequentemente enfrentam pressões para ajustar seus comportamentos a modelos tradicionais de liderança, o que pode comprometer a expressão genuína de suas competências e valores. Embora a autenticidade seja uma característica valorizada em mulheres líderes, o ambiente corporativo frequentemente exige delas a adoção de comportamentos que não correspondem a seus valores pessoais, gerando conflitos internos e profissionais. Esse desafio reforça a importância de promover uma maior aceitação de estilos diversos de liderança nas organizações e de promover culturas organizacionais que incentivem a autenticidade como um pilar fundamental da liderança (Cé; Seibert; Callegaro, 2021). Para que mulheres possam exercer plenamente esses estilos, é fundamental que sejam criadas redes de apoio e mentorias que minimizem os impactos das barreiras culturais e sociais (Beselga *et al.*, 2023).

Mulheres que alcançam posições de destaque frequentemente relatam a necessidade de enfrentar um “teto de vidro” (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013), metáfora que representa as barreiras invisíveis que impedem a ascensão profissional (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024). Outro conceito é o de “labirinto”, que representa os múltiplos desafios enfrentados ao longo da trajetória até cargos de alta hierarquia (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024). Esses desafios são ampliados em ambientes de trabalho e comunidades onde predomina uma cultura de exclusão, muitas vezes mascarada por piadas ou comportamentos que minimizam as contribuições femininas (Frade, 2022). Esse viés cultural não apenas dificulta a ascensão feminina, mas

também aumenta a necessidade de que as mulheres provem continuamente suas competências. (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013, Silva, 2020, Campelo; Paz; Santos, 2023). Apesar de possuírem qualificações iguais ou superiores às de seus pares masculinos, muitas ainda precisam superar preconceitos e provar constantemente suas capacidades para ocupar posições estratégicas (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021) e para superar a resistência de colegas e subordinados (Beselga *et al.*, 2023).

O assédio moral e sexual são questões que agravam as dificuldades, destacando a necessidade urgente de transformar a cultura organizacional para promover igualdade de oportunidades e um ambiente mais acolhedor (Beselga *et al.*, 2023).

Além das barreiras culturais, a falta de políticas efetivas de equidade nas organizações é outro desafio identificado. A ausência de iniciativas estruturadas, como cotas para mulheres em conselhos de administração ou treinamentos para gestores reconhecerem vieses inconscientes, perpetua desigualdades de gênero e limita o acesso feminino a cargos de alta responsabilidade (Silva; Rodrigues, 2022). Essa disparidade precisa ser enfrentada com políticas de equidade salarial e maior transparência nos processos de remuneração, para que as mulheres sejam reconhecidas por suas competências de forma justa (Beselga *et al.*, 2023).

2.2 Liderança feminina em tecnologia

A liderança feminina em tecnologia é caracterizada por práticas inovadoras e inclusivas, que promovem maior diversidade nas equipes e um ambiente mais colaborativo (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013), promovendo não apenas a igualdade de gênero, mas também a inovação organizacional, ampliando as possibilidades de soluções criativas (Frade, 2022), com impacto positivo no desempenho organizacional (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013), em uma abordagem orientada para resultados de longo prazo. (Frade, 2022).

A participação feminina no cenário da tecnologia, seja empresas ou em áreas específicas, tem crescido lentamente, mas ainda enfrenta desafios significativos, segundo Hayashi; Rigolin; Hayashi (2013), que indicam que, embora as mulheres sejam maioria entre os graduados no Brasil, sua presença diminui drasticamente em cargos de liderança tecnológica.

Para Catherine; Chantal (2022) a sub-representação feminina na área de tecnologia é um reflexo de questões sociais e culturais que se manifestam desde a infância, onde a segregação de atividades, como meninas brincando com bonecas e utensílios domésticos e meninos sendo incentivados a explorar lógica e computadores, perpetua estereótipos de gênero que influenciam escolhas profissionais. Bloyer(2021) complementa que essa sub-representação é influenciada por estereótipos de gênero que começam na infância, moldando as percepções sobre as capacidades das meninas em matemática e ciências e desestimulando o interesse por carreiras tecnológicas.

A ideia de que habilidades racionais e técnicas são naturalmente masculinas persiste como um dos maiores mitos que limitam a entrada de mulheres na tecnologia. Estudos apontam que essas percepções não possuem fundamento científico, mas são perpetuadas por expectativas sociais e culturais. Desconstruir essa visão é essencial para criar um ambiente de igualdade, onde talentos possam florescer independentemente do gênero (Catherine; Chantal, 2022).

Essa disparidade reflete não apenas barreiras culturais e institucionais, mas também a falta de incentivos para que mulheres ocupem posições estratégicas no setor tecnológico (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013). Esse padrão evidencia a necessidade de intervenções educativas que promovam a equidade desde as primeiras etapas da vida (Catherine; Chantal, 2022).

A desigualdade de gênero no campo da tecnologia é visível não apenas na sub-representação em cargos de liderança, mas também nas diferenças salariais e de reconhecimento. (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013).

A falta de progressos significativos na inclusão de mulheres na tecnologia é evidente na pequena variação percentual de engenheiras de software contratadas nas últimas duas décadas,

com um aumento de apenas 2%. Essa estagnação reflete não apenas práticas de contratação discriminatórias, mas também a falta de iniciativas organizacionais efetivas para abordar vieses de gênero e criar ambientes mais inclusivos (Bloyer, 2021).

As mulheres enfrentam desafios específicos ao ingressar e permanecer em campos tecnológicos, incluindo a necessidade de provar constantemente suas competências. (Frade, 2022).

A desigualdade de gênero na área de tecnologia é mais acentuada do que em outros setores, com mulheres representando apenas 25% dos cargos em tecnologia e computação nos Estados Unidos, apesar de constituírem quase metade da força de trabalho geral. A evasão de mulheres na área de tecnologia é um problema crítico, com 50% das profissionais deixando suas carreiras até os 35 anos. Essa saída prematura é frequentemente atribuída a ambientes hostis, falta de oportunidades de promoção e a necessidade de equilibrar trabalho e responsabilidades familiares, problemas que poderiam ser mitigados com políticas de suporte e flexibilidade no local de trabalho (Bloyer, 2021).

3 MULHERES EM LIDERANÇA TECNOLÓGICA: trajetórias e estratégias de sucesso

O impacto da liderança feminina também é evidente em setores historicamente masculinos, como o da tecnologia. Mulheres em cargos de diretoria e gerência não apenas desafiam estereótipos, mas também trazem perspectivas únicas que contribuem para a criação de soluções mais inclusivas e sustentáveis. À medida que mais organizações reconhecem os benefícios da equidade de gênero, tornam-se essenciais estratégias voltadas para ampliar o acesso e o pertencimento das mulheres à essas posições, fomentando uma cultura de inclusão e resultados duradouros (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

3.1 Características da presença feminina

A liderança feminina no mercado de trabalho tem se destacado por apresentar características que a diferenciam no ambiente organizacional (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024), beneficiando as organizações (Beselga *et al.*, 2023) agregando valor à estas (Campelo; Paz; Santos, 2023). A presença de mulheres em comunidades tecnológicas têm desempenhado um papel crucial na redução de barreiras culturais e profissionais que frequentemente as afastam do setor. Essas comunidades não apenas criam espaços para troca de conhecimento técnico, mas também fornecem suporte emocional e incentivo para que as mulheres busquem posições de liderança. Apesar disso, a participação feminina nessas comunidades ainda é frequentemente subestimada e encontra resistência em contextos dominados por homens (Frade, 2022).

As empresas lideradas por mulheres apresentam vantagens competitivas significativas, como maior inclusão, inovação e capacidade de adaptação. Estudos revelam que essas organizações tendem a criar ambientes de trabalho mais harmoniosos, onde a diversidade de ideias é valorizada. Além disso, as líderes femininas promovem práticas de gestão que fortalecem as relações interpessoais, resultando em maior engajamento dos colaboradores e melhoria contínua nos processos organizacionais (Beselga *et al.*, 2023). Essas qualidades tornam o modelo de gestão feminino mais colaborativo e inclusivo (Silva, 2020), adaptável às necessidades de equipes diversas e dinâmicas (Campelo; Paz; Santos, 2023), permitindo uma gestão mais humanizada, que valoriza o bem-estar dos colaboradores (Beselga *et al.*, 2023), promovendo o engajamento das equipes e estimulando a criatividade e a inovação (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

Destacam-se competências como maior empatia, flexibilidade e criatividade (Beselga *et al.*, 2023, Silva; Rodrigues, 2022), capacidade de comunicação (Silva, 2020), visão periférica

e habilidade de conciliar múltiplas tarefas (Campelo; Paz; Santos, 2023), maior sensibilidade às questões sociais e ambientais. (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024). A capacidade multitarefa, desenvolvida desde cedo devido às responsabilidades impostas culturalmente às mulheres, contribui para sua habilidade de adaptação a contextos desafiadores, favorecendo a resolução eficiente de problemas organizacionais (Beselga *et al.*, 2023).

Os estudos sobre liderança autêntica evidenciam que mulheres líderes possuem maior predisposição para práticas colaborativas e transparentes, que estimulam o senso de pertencimento nas equipes. Esse tipo de liderança reforça a conexão emocional entre líderes e liderados, o que impacta positivamente o desempenho e a retenção de talentos nas organizações (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

A literatura destaca que a autenticidade na liderança feminina não apenas inspira confiança, mas também promove um espaço seguro para a diversidade de ideias e inovação. Mulheres líderes têm sido associadas a equipes mais diversas, onde a criatividade e a solução de problemas são otimizadas por meio de perspectivas distintas (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

Empresas que adotam políticas de igualdade de gênero e promovem ambientes de trabalho humanizados têm colhido resultados positivos, incluindo aumento de produtividade e retenção de talentos. Organizações que reconhecem e valorizam as habilidades das mulheres líderes têm mostrado maior capacidade de inovação e adaptação às demandas de mercados globais (Campelo; Paz; Santos, 2023).

A presença de mulheres na liderança tecnológica ou em empresas de tecnologia influencia diretamente a criação de produtos e serviços mais inclusivos. Com perspectivas diversas, as mulheres líderes trazem uma sensibilidade única às necessidades de públicos sub-representados, garantindo que as soluções tecnológicas sejam mais abrangentes e acessíveis. Essa abordagem tem se mostrado essencial para o desenvolvimento de um mercado mais equitativo e sustentável (Frade, 2022).

Campelo *et al.* (2024) destacam que a liderança feminina no mercado de tecnologia tem se consolidado como um diferencial competitivo para as organizações. As mulheres líderes trazem uma abordagem que combina empatia, organização e visão estratégica, características que têm impacto direto na produtividade das empresas. Essa forma de gestão não apenas melhora o desempenho das equipes, mas também promove maior diversidade e inclusão, elementos fundamentais para a inovação no setor tecnológico.

Startups lideradas por mulheres ou com maior diversidade executiva têm se destacado em setores tecnológicos, com maior probabilidade de serem adquiridas e alcançarem sucesso financeiro. Esse dado ressalta que a inclusão de mulheres em posições estratégicas não é apenas uma questão de justiça, mas também um fator determinante para a competitividade e sustentabilidade de negócios no setor tecnológico (Bloyer, 2021).

A integração da perspectiva feminina na liderança também é um caminho para promover maior diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Mulheres em cargos de decisão têm uma tendência maior de implementar políticas de equidade de gênero, além de fomentar o diálogo e a inovação. Essas ações refletem não apenas um impacto positivo na cultura interna da organização, mas também na sua reputação perante os mercados e a sociedade (Silva; Rodrigues, 2022).

3.2 Iniciativas e estratégias

A presença feminina na tecnologia, ainda que crescente, permanece desafiadora, com apenas 30% dos cargos ocupados por mulheres. Apesar dos avanços, persistem desigualdades significativas, tanto em termos de participação quanto de reconhecimento. A promoção de iniciativas como programas educacionais inclusivos e a ampliação do acesso feminino a recursos tecnológicos é crucial para superar essas barreiras e alcançar maior equidade no setor (Catherine; Chantal, 2022).

Apesar das dificuldades, muitas mulheres têm encontrado no campo da tecnologia oportunidades para redefinir suas trajetórias profissionais e se posicionar como referências em áreas antes restritas aos homens. Essa mudança é impulsionada por iniciativas que promovem não apenas igualdade de gênero, mas também um diálogo mais aberto sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em contextos tecnológicos. Tais ações reforçam a importância de criar ambientes corporativos mais justos e representativos (Frade, 2022).

Magalhães, Fernandes e Sousa (2024) destacam que uma das principais estratégias de sucesso para a liderança feminina na tecnologia é a criação de programas de mentoria que conectem mulheres em diferentes níveis hierárquicos. Esses programas não apenas oferecem suporte técnico e emocional, mas também ajudam a construir redes de contato essenciais para o avanço na carreira. Além disso, a implementação de treinamentos sobre vieses inconscientes nas organizações tem sido fundamental para combater estereótipos de gênero e criar um ambiente mais inclusivo, permitindo que as mulheres desenvolvam todo o seu potencial em posições de liderança.

Frade (2022) reforça essa ideia, ao afirmar que os esforços para aumentar a participação de mulheres na tecnologia são fundamentais para corrigir a sub-representação histórica. Assim, programas de mentoria e redes de suporte liderados por mulheres têm demonstrado ser ferramentas poderosas para ajudar outras mulheres a superarem barreiras estruturais e a desenvolver suas carreiras em tecnologia. Tais iniciativas criam um ciclo virtuoso, onde a presença feminina nas lideranças influencia positivamente o acesso de novas participantes ao setor. Estudos indicam que mulheres em programas de mentoria, especialmente quando orientadas por outras mulheres, têm maior probabilidade de permanecer no setor e avançar para posições de liderança. Essas iniciativas não apenas reduzem a evasão, mas também criam um ciclo positivo de inspiração e suporte para futuras gerações (Bloyer, 2021).

A construção de lideranças autênticas depende do fortalecimento de redes de apoio e programas de mentoria, que oferecem às mulheres oportunidades de desenvolver e expressar suas competências em ambientes corporativos desafiadores. Iniciativas para fomentar a liderança feminina autêntica devem incluir treinamentos em autoconfiança, estratégias de enfrentamento de preconceitos e a valorização de estilos de liderança diversos. Além disso, é essencial que as organizações reconheçam o impacto positivo da autenticidade para a construção de equipes motivadas e alinhadas com os objetivos corporativos e sociais (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

Outra estratégia eficaz identificada é o incentivo à diversidade nas contratações e promoções. Líderes femininas na tecnologia têm liderado iniciativas que priorizam a representatividade nos processos seletivos, resultando em equipes mais diversas e inovadoras. Magalhães, Fernandes e Sousa (2024) ressaltam que essas líderes também promovem a cultura de feedback contínuo, criando espaços de diálogo onde os colaboradores podem contribuir para decisões estratégicas. Essa abordagem democrática tem gerado impactos positivos tanto na retenção de talentos quanto no desempenho organizacional.

A sororidade desempenha um papel fundamental na ampliação da participação feminina em tecnologia. Mulheres que apoiam umas às outras em suas carreiras ajudam a construir redes de suporte essenciais para enfrentar os desafios do setor. Além disso, criar espaços educacionais que valorizem o interesse feminino por tecnologia desde cedo é uma estratégia poderosa para aumentar a confiança e a representatividade de mulheres em posições de liderança (Catherine; Chantal, 2022).

Além disso, a promoção de exemplos bem-sucedidos de mulheres líderes é crucial para inspirar futuras gerações e desmistificar preconceitos de gênero. Essa abordagem, aliada a esforços institucionais, cria um ambiente propício para que as mulheres alcancem posições estratégicas e fortaleçam sua representatividade no mercado de trabalho (Silva; Rodrigues, 2022).

3.2.1 Cases

As empresas de tecnologia que implementam políticas pró-diversidade, como o LinkedIn e a Bumble, demonstram que é possível superar as desigualdades de gênero e alcançar melhores resultados financeiros. Essas organizações têm investido em programas que incluem licença parental ampliada, transparência salarial e recrutamento diversificado, estabelecendo padrões que podem inspirar mudanças em toda a indústria tecnológica (Bloyer, 2021).

Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) realizaram uma pesquisa com líderes femininas da empresa Delikata, localizada em Olinda-PE, com o objetivo de entender os desafios e as estratégias adotadas por mulheres em posições de liderança. As entrevistas revelaram que essas mulheres enfrentaram preconceitos em experiências profissionais anteriores, incluindo barreiras como a exigência de que fossem solteiras ou sem filhos para ocupar determinados cargos. No entanto, o ambiente da Delikata, que adota uma cultura organizacional humanizada e inclusiva, foi apontado como um espaço de acolhimento e valorização. Essa abordagem permitiu que as líderes desenvolvessem suas funções com maior liberdade e confiança, demonstrando como políticas organizacionais podem mitigar os impactos das barreiras estruturais e culturais no desempenho das mulheres em cargos de liderança.

Os resultados da pesquisa destacaram que as líderes da Delikata utilizam um estilo de gestão humanizado e empático como diferencial no ambiente corporativo. Essas mulheres adotam práticas baseadas na proximidade com as equipes, na valorização das ideias dos colaboradores e na resolução conjunta de problemas, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) concluíram que essas características, somadas à visão detalhista e à habilidade de lidar com múltiplas demandas, são essenciais para o sucesso organizacional. Além disso, o estudo reforçou que a presença feminina em cargos de liderança transforma positivamente as dinâmicas internas das empresas, promovendo inovação, inclusão e resultados estratégicos.

Sob outra perspectiva, a pesquisa de Sousa e Cardoso (2020) analisou práticas de marketing em organizações brasileiras e revelou que empresas lideradas por mulheres apresentam uma comunicação mais sensível às questões de diversidade e inclusão. Esse diferencial reflete a capacidade das líderes femininas de abordar públicos diversos de maneira mais empática, utilizando estratégias que combatem estereótipos e promovem mudanças positivas na percepção do mercado.

Sousa e Cardoso (2020) investigaram *cases* específicos de líderes femininas em empresas de marketing e comunicação. Um exemplo marcante foi o de uma gerente que implementou campanhas focadas em igualdade de gênero, desafiando os padrões estabelecidos no setor. Essa iniciativa não apenas elevou a reputação da organização, mas também serviu como inspiração para que outras mulheres adotassem uma postura ativa na transformação cultural de suas empresas.

A pesquisa de Campelo *et al.* (2024) investigou o impacto da liderança feminina em uma empresa do setor automotivo localizada na Região Metropolitana de Recife, envolvendo 10 mulheres líderes. Um dos resultados mais marcantes foi a identificação de um aumento significativo na produtividade organizacional desde que essas mulheres assumiram cargos de liderança. Todas as entrevistadas relataram que a empatia, a visão estratégica e a capacidade de engajamento foram determinantes para alcançar esse crescimento, evidenciando o valor do estilo de liderança democrático, predominante entre elas.

Além dos impactos positivos na produtividade, a pesquisa revelou desafios ainda enfrentados pelas mulheres líderes. Cerca de 30% das entrevistadas apontaram preconceito e desvalorização como os principais obstáculos, seguidos pela falta de representatividade e a desigualdade salarial. Apesar dessas barreiras, as entrevistadas demonstraram resiliência ao implementar práticas que promoveram maior inclusão e reconhecimento no ambiente de

trabalho, contribuindo para transformar a cultura organizacional e reforçar a presença feminina em posições estratégicas (Campelo *et al.*, 2024).

Outro ponto destacado no estudo foi o papel das competências técnicas e comportamentais no sucesso dessas líderes. A pesquisa mostrou que 80% das mulheres entrevistadas possuíam essas competências como pilares de suas trajetórias, permitindo que se destacassem em um ambiente tradicionalmente masculino. Além disso, o estudo identificou que 90% das líderes utilizam um estilo de liderança democrático, favorecendo a colaboração e a participação ativa das equipes nos processos decisórios. Esses resultados reforçam a importância da liderança feminina para o desenvolvimento organizacional e a inovação no mercado de trabalho (Campelo *et al.*, 2024).

O estudo conduzido por Zhang *et al.* (2022) explorou o bem-estar subjetivo de mulheres profissionais na Zona Industrial de Alta Tecnologia de Dalian, na China, combinando métodos quantitativos e qualitativos para analisar a satisfação com a vida e a cognição emocional. A pesquisa incluiu 266 questionários válidos e entrevistas aprofundadas com 17 mulheres que ocupavam posições variadas, desde funcionárias de empresas estatais até cargos em empresas privadas e estrangeiras. Os resultados destacaram que a satisfação profissional e salarial são as principais fontes de emoções positivas no contexto extra-familiar, enquanto problemas de saúde e estresse no trabalho são os fatores negativos mais influentes.

Um dos casos analisados focou em uma líder de uma empresa estrangeira que implementou políticas para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa líder destacou a cultura de trabalho de sua empresa, que proibia horas extras excessivas e promovia benefícios como licença maternidade remunerada, horários flexíveis e serviços de apoio psicológico. Tais medidas não apenas aumentaram a produtividade e a satisfação dos funcionários, mas também serviram como exemplo de como lideranças femininas podem influenciar positivamente a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores (Zhang *et al.*, 2022).

Os dados coletados também revelaram que mulheres altamente educadas tendem a ter maior satisfação em suas carreiras, especialmente em empresas estrangeiras e instituições públicas. Um exemplo notável foi o de uma gerente de uma empresa japonesa, que enfatizou a importância de políticas corporativas inclusivas, como férias longas e benefícios específicos para mulheres. Essas práticas não apenas atraíram mais talentos femininos, mas também criaram um ambiente de trabalho mais equilibrado e igualitário, demonstrando o impacto direto da liderança feminina na transformação cultural e organizacional (Zhang *et al.*, 2022).

A crescente conscientização sobre a importância da liderança feminina está acompanhada por avanços em métricas organizacionais e culturais que destacam os benefícios da equidade de gênero. Empresas que promovem a diversidade têm se mostrado mais inovadoras e resilientes, com colaboradores exibindo níveis mais elevados de comprometimento e criatividade. Além disso, políticas como horários de trabalho flexíveis, suporte à parentalidade e programas de desenvolvimento de carreira específicos para mulheres ajudam a criar um ambiente mais inclusivo. Esses fatores não só facilitam a ascensão feminina como também reforçam a sustentabilidade e a competitividade no mercado global (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

3.3 Impacto da presença feminina

A inserção de mulheres na tecnologia é também um ato de resistência contra séculos de exclusão sistemática. Mulheres que persistem nessa área demonstram resiliência e capacidade de superar adversidades, servindo como inspiração para novas gerações. No entanto, é necessário que as organizações implementem políticas afirmativas e valorizem a diversidade como estratégia para promover ambientes mais inovadores e inclusivos (Catherine; Chantal, 2022).

O impacto da inclusão de mulheres na tecnologia transcende o ambiente de trabalho, influenciando a sociedade como um todo. A diversidade de gênero nas equipes fomenta perspectivas mais amplas e soluções inovadoras, essenciais para a competitividade em um mundo cada vez mais tecnológico. Promover a equidade não é apenas uma questão de justiça, mas também uma necessidade estratégica para o progresso sustentável (Catherine; Chantal, 2022).

Empresas que adotam práticas de inclusão e promovem a diversidade de gênero têm se destacado por seu desempenho superior no mercado. Pesquisas apontam que organizações com maior participação feminina em posições de liderança apresentam maior inovação e adaptabilidade, o que reforça a importância de políticas de igualdade como estratégia competitiva (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

O impacto das mulheres em cargos de liderança vai além da gestão operacional. Elas trazem perspectivas mais inclusivas e criativas, resultando em transformações culturais e estratégicas dentro das organizações. Além disso, a presença de mulheres em posições de decisão contribui para quebrar paradigmas e inspirar futuras gerações a buscar maior representatividade (Campelo; Paz; Santos, 2023).

A presença feminina em conselhos administrativos tem sido associada a melhores práticas organizacionais, como maior responsabilidade social e ética nos negócios. Estudos indicam que empresas lideradas por mulheres apresentam maior transparência nos processos decisórios e um foco mais acentuado em ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Esses impactos positivos reforçam o argumento de que a diversidade de gênero nas lideranças contribui para a excelência organizacional (Silva, 2020).

Os estilos de liderança, como o transformacional, frequentemente adotado por mulheres, incentivam o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes (Beselga *et al.*, 2023), contribuindo para a criação de culturas organizacionais inovadoras e resilientes (Silva, 2022), promovendo um ambiente mais acolhedor e inclusivo (Silva e Rodrigues (2022), reforçando a necessidade de maior equidade de gênero nas estruturas de poder (Silva, 2020). Essas líderes compreendem que equipes diversas são essenciais para a criatividade e inovação, gerando soluções mais eficazes e adaptáveis às demandas de mercados globais e competitivos (Silva e Rodrigues, 2022). Esse modelo promove uma cultura organizacional baseada na colaboração e na criatividade, fatores essenciais para a competitividade no mercado atual. (Beselga *et al.*, 2023). Essas características, muitas vezes subestimadas no contexto organizacional tradicional, têm demonstrado um impacto significativo no aumento do engajamento e da produtividade. (Silva; Rodrigues, 2022).

Essa liderança, quando analisada sob a ótica da autenticidade, revela uma capacidade única de alinhar valores pessoais e profissionais, objetivos organizacionais com necessidades humanas, o que fortalece a confiança das equipes e cria um ambiente organizacional mais ético e colaborativo, promovendo um equilíbrio entre produtividade e bem-estar, tornando as organizações mais resilientes e adaptáveis às demandas contemporâneas do mercado. (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

A liderança autêntica, frequentemente associada a características como transparência, autoconhecimento e consistência, tem sido amplamente vinculada à liderança feminina, se destacando por equilibrar características transformacionais, como a inspiração e o desenvolvimento das equipes, com a habilidade de tomar decisões éticas e transparentes (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

Por priorizar práticas inclusivas e decisões éticas, contribuem para uma gestão mais sustentável e inovadora (Silva; Rodrigues, 2022). A presença feminina nos conselhos administrativos está correlacionada com um aumento nas práticas de responsabilidade social corporativa (RSO), demonstrando a capacidade de equilibrar os interesses organizacionais com as necessidades dos stakeholders, o que resulta em benefícios para a reputação e desempenho financeiro das empresas (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024). Essas características alinham-se às

demandas contemporâneas de um mercado que valoriza empresas socialmente conscientes e comprometidas com práticas éticas e sustentáveis (Silva; Rodrigues, 2022).

Além disso, mulheres em posições de liderança na tecnologia têm demonstrado impactos positivos significativos, incluindo melhores desempenhos financeiros e organizacionais. Um relatório da McKinsey apontou que empresas com diversidade de gênero em suas equipes executivas têm 25% mais chances de superar financeiramente seus concorrentes, destacando o valor estratégico da inclusão feminina no setor (Bloyer, 2021).

3.4 Perspectivas futuras

As perspectivas futuras para as lideranças femininas na tecnologia indicam um impacto crescente na inovação corporativa. A pesquisa de Wu *et al.* (2021) revelou que empresas lideradas por mulheres CTOs (Chief Technology Officers) são significativamente mais inovadoras, registrando taxas superiores em contagens de patentes e citações de patentes em comparação a empresas lideradas por homens CTOs. Esse efeito é ainda mais acentuado em organizações que possuem culturas corporativas de apoio à inovação, lideranças femininas em outros níveis, como CEOs, e quando as CTOs detêm maior poder dentro da estrutura organizacional. Esses dados destacam a necessidade de aumentar a representatividade feminina nos altos cargos tecnológicos, dada sua contribuição direta para estratégias de inovação.

Uma das razões para o impacto positivo das CTOs femininas na inovação é o estilo de liderança transformacional, caracterizado pela inspiração, motivação e estímulo intelectual. Wu *et al.* (2021) concluíram que esse estilo não apenas promove uma abordagem colaborativa e inclusiva, mas também incentiva processos de pensamento “fora da caixa”, fundamentais para o desenvolvimento de soluções criativas em um ambiente tecnológico competitivo. À medida que mais empresas reconhecem o valor desse estilo de liderança, as perspectivas futuras incluem um aumento nas contratações de mulheres em cargos de tecnologia, promovendo uma transformação cultural e estratégica que beneficia a competitividade organizacional como um todo.

O estudo de Awodogan (2023) destaca que o futuro das lideranças femininas na tecnologia depende de estratégias consistentes para desenvolver habilidades e promover programas de capacitação. Essas iniciativas são essenciais para preparar mulheres para cargos de liderança, proporcionando treinamento contínuo e suporte organizacional. A pesquisa revelou que programas bem estruturados aumentam significativamente a probabilidade de que mulheres alcancem posições estratégicas, contribuindo para o desempenho organizacional e para a promoção de uma cultura corporativa mais inclusiva.

Outra perspectiva futura identificada no estudo é a criação de ambientes corporativos que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Awodogan (2023) enfatiza que políticas como horários flexíveis e trabalho remoto não são apenas um diferencial, mas uma necessidade para mulheres que equilibram múltiplas responsabilidades. Essas práticas não apenas aumentam a retenção de talentos femininos, mas também criam condições para que mais mulheres avancem em suas carreiras, ocupando posições de liderança em tecnologia e outras áreas.

O estudo também aponta o fortalecimento de redes de apoio e mentorias como um fator crucial para o futuro da liderança feminina em tecnologia. Awodogan (2023) argumenta que essas iniciativas ajudam mulheres a superar barreiras históricas de acesso a redes informais de influência, proporcionando oportunidades para troca de conhecimentos e suporte mútuo. Tais redes não apenas facilitam o avanço na carreira, mas também criam modelos de referência para inspirar futuras gerações de líderes femininas.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se, conforme Vergara (2004, p. 46), de finalidade descritiva e exploratória, tendo como instrumentos de pesquisa a revisão bibliográfica (parte descritiva) e entrevistas por meio de questionário (parte exploratória), com uma abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2019), tem o propósito de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos sem, no entanto, manipulá-los diretamente; a pesquisa exploratória, por sua vez, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), possibilita aumentar a familiaridade com o estudo e tornar mais claro alguns conceitos.

Para a construção do referencial teórico, foi realizada uma revisão bibliográfica com foco nos temas liderança feminina, gênero e tecnologia. A busca foi conduzida entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, utilizando as palavras-chave “liderança feminina”, “desigualdade de gênero”, “mulheres na tecnologia” e “barreiras à liderança”, nas bases de dados Google Scholar, Scielo e Periódicos CAPES. Foram selecionados artigos publicados entre 2010 e 2024, priorizando estudos com abordagem qualitativa, análises bibliográficas e estudos de caso. No total, foram analisados 27 textos, dos quais 20 foram utilizados diretamente na fundamentação teórica por sua relevância e aderência ao tema da pesquisa.

Além disso, foi conduzida uma pesquisa através da aplicação de formulário semi estruturado (Apêndice A) com mulheres líderes em empresas de tecnologia, captando dados para a compreensão de suas experiências, desafios e estratégias de superação.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes relacionados à liderança feminina e à inclusão de gênero no ambiente corporativo.

A pesquisa contou com 12 participantes que ocupam cargos de liderança em empresas de tecnologia ou em áreas correlatas. A seleção das participantes considerou critérios como atuação em posições estratégicas e disponibilidade para responder ao formulário.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estratégias para superar as barreiras à liderança feminina incluem o incentivo a redes de apoio (Silva, 2020), a implementação de mentorias que conectem mulheres em diferentes níveis hierárquicos (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024), o desenvolvimento de políticas afirmativas dentro das empresas investindo em campanhas que desconstruam estereótipos de gênero e promovam o reconhecimento das competências das mulheres (Silva, 2020), valorizando a diversidade de gênero (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024). Estratégias de inclusão podem ajudar a mitigar esses problemas e criar ambientes mais acolhedores e produtivos (Frade, 2022).

A teoria da massa crítica, por exemplo, enfatiza que a presença de pelo menos três mulheres em posições de liderança torna mais assertiva a voz feminina no processo de tomada de decisões. (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

Com essas iniciativas, será possível criar um ambiente corporativo mais justo e equilibrado, onde talentos femininos possam prosperar e contribuir significativamente para os resultados organizacionais (Silva, 2020), fortalecendo a competitividade e a inovação (Sobral; Ribeiro; Passos, 2024).

A pesquisa contou com a criação de um formulário eletrônico (Apêndice A). A análise das respostas fornecidas por mulheres em posições de liderança em empresas de tecnologia ou em áreas relacionadas a tecnologia evidenciou trajetórias marcadas por superações, emoções ambivalentes e busca constante por validação profissional. Os dados coletados, por meio de formulário qualitativo, revelaram padrões importantes e narrativas que se entrelaçam com os desafios discutidos na literatura revisada.

5.1 Perfil das participantes

As participantes da pesquisa foram 12 mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de tecnologia ou em áreas relacionadas. Para caracterizar o perfil da amostra, o Quadro 1 apresenta dados sobre idade, formação, cargo atual, tempo no cargo e tempo total de experiência profissional.

As respondentes têm entre 28 e 51 anos, com tempo de experiência variando desde profissionais recém-graduadas até mulheres com mais de 25 anos de atuação no setor. Entre os cargos ocupados estão posições de alta gestão, como CEOs, gerentes seniores e heads de projeto. A maioria possui mais de 10 anos de experiência profissional.

Quadro 1 – Perfil das participantes da pesquisa

	Idade	Formação	Cargo	Tempo no cargo	Experiência Profissional
Participante 1	28	Gestão de Inovação e Empreendedorismo Digital Incompleta	CEO	Menos de 1 ano	5-10 anos
Participante 2	47	Automação de escritórios e secretariado executivo - FATEC-SP	Gerente de eficiência operacional	Menos de 1 ano	16+ anos
Participante 3	42	Administração de Empresas	Project delivery Manager / Head de Projetos e Produtos de transformação Digital	1-3 anos	16+ anos
Participante 4	32	Comunicação Social	Diretora de Marketing	Menos de 1 ano	11-15 anos
Participante 5	51	Engenharia civil	Gerente Senior de Suprimentos	7+ anos	16+ anos
Participante 6	42	MBA Comex	Gerente de Compras	4-6 anos	16+ anos
Participante 7	39	Economia	Gerente de suprimentos	7+ anos	16+ anos
Participante 8	45	Administração	Gerente de Compras	4-6 anos	16+ anos
Participante 9	47	MBA Gestão Empresarial, graduação Publicidade	Gerente Senior de Compras e Logística	7+ anos	16+ anos
Participante 10	39	Administração	Gerente senior de operações	1-3 anos	16+ anos
Participante 11	42	Graduação em Comunicação social - Relações Públicas	Diretora executiva de Marketing e Vendas (Growth executive director)	1-3 anos	16+ anos
Participante 12	27	Engenharia de Controle e Automação	Gerente de Projetos	1-3 anos	5-10 anos

Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

5.2 Desafios enfrentados

Os principais desafios citados incluem desigualdade salarial, o “*mansplaining*”, a necessidade constante de provar competência e o esgotamento emocional (*burnout*). Uma participante destacou:

“Ter que sempre trabalhar mais e me provar mais”

(respondente nº 5, resposta nº 8),

o que reflete o conceito do “teto de vidro” (Hayashi; Rigolin; Hayashi, 2013) e da “dupla jornada” (Silva; Rodrigues, 2022) presente na literatura.

Outra barreira mencionada foi o preconceito etário e de gênero, demonstrando que o desafio não está apenas na entrada, mas também na permanência e reconhecimento.

5.3 Impactos do gênero na jornada profissional

Com a pergunta “Você acredita que ser mulher impactou sua jornada profissional? Como?”, foi possível obter algumas percepções interessantes. A maioria das respondentes reconhece que ser mulher influenciou sua trajetória. Enquanto algumas percebem esse impacto de forma positiva, como uma motivação para ocupar espaços estratégicos, outras relatam perdas de oportunidades, cobranças excessivas e falta de confiança por parte de colegas.

Algumas respostas como:

“*Sim! Desconfiança se eu daria conta.*”

(respondente nº 4, resposta nº 9)

“*Demais, a régua para nós é diferente em todos os contextos.*”

(respondente nº 1, resposta nº 9)

reforçam o argumento de que a liderança feminina ainda é mediada por estereótipos e expectativas sociais.

5.4 Emoções associadas à trajetória

As emoções predominantes foram **orgulho**, **coragem**, **força**, mas também **exaustão**. Essa dualidade revela a satisfação por conquistas, mas, também, o desgaste emocional vivido, como algumas respondentes relataram:

“*Orgulho, mas também exaustão.*”

(respondente nº 5, resposta nº 11)

“*Coragem, tive que desenvolver a capacidade de confiar em mim.*”

(respondente nº 3, resposta nº 11)

Essas falas dialogam com a literatura sobre a liderança autêntica feminina e o alto custo emocional envolvido na ascensão profissional (Cé; Seibert; Callegaro, 2021).

5.5 Inclusão e ações afirmativas

A percepção sobre o ambiente corporativo é unânime: há avanços, mas ainda ocorrem de forma lenta e tímida. Algumas participantes mencionaram conhecer ou atuar em ações afirmativas, enquanto outras nunca foram beneficiadas.

Uma resposta chama atenção:

“*Não fui beneficiada, mas ajudei a promover vagas afirmativas para gestão de produto na empresa que eu trabalhei*”

(respondente nº 1, resposta nº 13)

Esse dado reforça o papel da sororidade mencionada na pesquisa. (Catherine; Chantal, 2022).

5.6 O que poderia ter ajudado mais

Entre os fatores citados que poderiam ter facilitado a jornada, destacam-se: maior apoio emocional, acesso a mentorias femininas, menor autocrítica e incentivo à autoconfiança. Nessa pergunta, “O que você acha que poderia ter lhe ajudado mais para chegar no seu cargo atual? Seja para chegar mais rápido ou por outro motivo.”, uma respondente relata um ponto interessante:

“Deveria ter sido menos insegura quando mais jovem, depois que aprendi que perguntar não ofende e deixar claro meus objetivos mudava o resultado final consegui melhores conexões.”

(respondente nº 3, resposta nº 15)

5.7 Visão para o futuro

É nítido que as participantes desejam ver mais mulheres em cargos estratégicos e estímulo à entrada de meninas na tecnologia desde cedo. Na pergunta do formulário “Quais mudanças você gostaria de ver no setor tecnológico em relação à presença feminina na liderança?”, uma resposta reforça o ponto de Catherine e Chantal (2022) de introduzir ações afirmativas desde a infância:

“Incentivo às meninas para se aproximarem mais da área desde a infância. Meninos ganham robôs e vídeo games, meninas panelas e bonecas.”

(respondente nº 5, resposta nº 15)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar as percepções de mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de tecnologia ou estão em áreas relacionadas a tecnologia, buscando revelar os aspectos subjetivos e emocionais de suas trajetórias, considerando os desafios enfrentados ao longo de suas carreiras, como preconceitos culturais, institucionais e individuais.

A partir da análise qualitativa das respostas obtidas por meio de um questionário online, foi possível identificar padrões de experiências, sentimentos e desafios que ainda permeiam a ascensão feminina em contextos organizacionais historicamente marcados por desigualdade de gênero.

As narrativas analisadas evidenciaram que, embora as participantes tenham alcançado posições estratégicas, suas jornadas foram atravessadas por barreiras, como desigualdade salarial, sobrecarga emocional, necessidade constante de validação e preconceitos de gênero e idade. Ainda assim, sentimentos de orgulho, coragem e resiliência emergiram como marcas emocionais predominantes, revelando a força simbólica dessas trajetórias.

O impacto do gênero foi apontado como um fator relevante em praticamente todas as experiências relatadas, tanto nos desafios enfrentados quanto na forma como essas mulheres construíram sua liderança. A escassez de ações afirmativas, o lento avanço das políticas inclusivas e a ausência de apoio institucional adequado ainda figuram como entraves à equidade de oportunidades.

Diante disso, este trabalho, através de casos reais, reforça a importância de promover ambientes corporativos mais inclusivos, capazes de valorizar diferentes estilos de liderança e principalmente reconhecer o valor das vivências femininas.

A revisão bibliográfica nos apresentou os estilos de liderança femininos e os impactos dessas lideranças nas organizações e perspectivas futuras da inserção das mulheres em empresas de tecnologia ou em áreas relacionadas à tecnologia. Destacam-se maior empatia, flexibilidade, criatividade, capacidade de comunicação, visão periférica, habilidade de conciliar múltiplas tarefas, maior sensibilidade às questões sociais e ambientais, capacidade multitarefa, maior

predisposição para práticas colaborativas e transparentes, que estimulam o senso de pertencimento nas equipes, impactando positivamente o desempenho e a retenção de talentos nas organizações.

Estratégias como programas de mentoria, formação de redes de apoio, políticas de flexibilidade e o estímulo à presença feminina desde a educação básica no campo da tecnologia surgem como caminhos essenciais para fomentar essas mudanças estruturais.

Embora a pesquisa tenha trazido contribuições relevantes por meio da coleta de dados com 12 mulheres líderes atuantes em empresas de tecnologia distintas, é importante reconhecer algumas limitações. O número reduzido de participantes, a aplicação do questionário em um curto período de duas semanas e a utilização de um único instrumento de coleta (formulário online) limitam a generalização dos resultados. Essas escolhas metodológicas foram influenciadas pela natureza remota do contato com as participantes e pela dificuldade de conciliar agendas, considerando que muitas delas ocupam cargos de alta demanda. Ainda assim, as respostas permitiram uma visão significativa sobre os desafios enfrentados pelas participantes e os sentimentos que marcaram suas trajetórias.

As vozes das participantes revelam não apenas um retrato das dificuldades enfrentadas, mas também uma visão de futuro. Um futuro em que a liderança feminina em empresas de tecnologia não seja mais exceção, mas parte fundamental de uma cultura organizacional mais diversa, empática e inovadora.

A partir desta pesquisa, é possível abrir um espaço para investigações futuras mais amplas e aprofundadas, que considerem diferentes regiões do país, setores variados da tecnologia e abordagens metodológicas complementares, como entrevistas presenciais ou estudos de caso. Também é possível pensar em pesquisas comparativas entre empresas que adotam políticas afirmativas e aquelas que ainda não as implementam. Os resultados apresentados aqui podem servir de base para a formulação de práticas organizacionais mais inclusivas, voltadas à valorização da liderança feminina e à redução das barreiras estruturais ainda existentes no setor, além de apenas dar voz teórica ao tema.

REFERÊNCIAS

AWODOGAN, Kikelomo Lina. **Achieving an Organizational Culture to Increase Female Leadership in Technology Organizations**. 2023. Dissertation (Ph.D.) – Walden University. ProQuest Dissertations & Theses. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/30634659>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BESELGA, Amanda Souza; MIGUEL, Ana Beatriz da Conceição Domingues; BESELGA, Bianca Souza; ALMEIDA, Izabela Upaiolo de; OLIVEIRA, Láisa Santos de; BRITO, Pedro Henrique Vieira de. **Liderança feminina e as dificuldades de ascensão no mercado de trabalho**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Etec Philadelpho Gouvêa Netto, São José do Rio Preto. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14075>. Acesso em: 7 dez. 2024.

BLOYER, Katie. **Gender Inequity in the Tech Industry Workplace**. In: KEYSER, R. Don (ed.). *Perspectives on Critical Issues: An Anthology of Research Papers written by Graduate Students in the MBA and MAPA Programs at Saint Mary's University, Minneapolis, MN*. Vol. 4. Summer Semester 2021. Minneapolis, MN: Saint Mary's University, 2021. p. 215-224. Disponível em: <https://newsroom.smumn.edu/wp-content/uploads/2021/07/Saint-Marys-University-Anthology-of-Research-Papers-Vol.-4.pdf#page=215>. Acesso em: 3 dez. 2024.

CAMPELO, Arandi Maciel; PAZ, Carolaine Mirele Cavalcante; SANTOS, Lydiane de Melo Brandão. Liderança feminina: desafios da mulher no mercado de trabalho. **Revista VOX Metropolitana**, 2023. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p12>. Acesso em: 3 dez. 2024.

CAMPELO, Arandi Maciel; SANTANA, Adrielly Brito; SILVA, Lucia Helena Ribeiro da; LIMA, Raiza Michelle da Silva. Liderança feminina: impactos no mercado de trabalho. **Revista VOX Metropolitana**, 2024. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2024n10p07>. Acesso em: 6 dez. 2024.

CATHERINE, N.; CHANTAL, V. Editorial: Mulheres na ciência - Fundamentos sobre a presença a partir de um contexto histórico. **The Academic Society Journal**, v. 6, n. 1, p. 5-6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.32640/tasj.2022.1.5>. Acesso em: 5 dez. 2024.

CÉ, Patrícia da Rosa Portela; SEIBERT, Rosane Maria; CALLEGARO, Ana Rita Catelan. Liderança feminina e liderança autêntica: um estudo bibliométrico. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-479>. Acesso em: 3 dez. 2024.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica de Freitas. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 22, n. 57, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>. Acesso em: 3 dez. 2024. ISSN 2175-8077.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRADE, R. Women in Tech Communities: challenges and risks. **Journal on Interactive Systems**, Porto Alegre, RS, v. 13, n. 1, p. 375–385, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5753/jis.2022.2806>. Disponível em: <https://journals-sol.sbc.org.br/index.php/jis/article/view/2806>. Acesso em: 3 dez. 2024.

HAYASHI, C. R. M.; RIGOLIN, C. C. D.; HAYASHI, M. C. P. I. Métricas da participação feminina na ciência e tecnologia no contexto dos INCTs. **Liinc em Revista**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2013. DOI: 10.18617/liinc.v9i1.524. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/3400>. Acesso em: 3 dez. 2024.

MAGALHÃES, Liliane Rodrigues; FERNANDES, Laysa Letícia Barbalho; SOUSA, Reudismam Rolim de. Hackeando o sexismo: um estudo exploratório dos desafios de gênero e estratégias para combater a desigualdade de gênero na tecnologia e no marketing. **Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 5, n. 10, p. e5105748, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i10.5748>. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5748>. Acesso em: 5 dez. 2024.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 4, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 7 dez. 2024.

SILVA, Verislania Silva e; RODRIGUES, Luciana da Luz. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **ID on-line Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3432>. Acesso em: 3 dez. 2024.

SOBRAL, S.; RIBEIRO, C.; PASSOS, C. A liderança no feminino: teorias, obstáculos e implicações na responsabilidade social das organizações. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 32, p. 191-212, 19 abr. 2024.

SOUSA, B. M.; CARDOSO, A. S. GESTÃO DE MARKETING E O SEXISMO NA COMUNICAÇÃO: O PAPEL DA LIDERANÇA. **Psicologia em Estudo**, v. 25, 2 mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/44779>. Acesso em: 3 dez. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WU, Qiang; DBouk, Wassim; HASAN, Iftekhar; KOBEISSI, Nada; ZHENG, Li. Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers. **Research Policy**, v. 50, n. 9, 104327, nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104327>. Acesso em: 5 dez. 2024.

ZHANG, Yuqing; GAO, Ya; ZHAN, Chengcheng; LIU, Tianbao; LI, Xueming. Subjective Well-Being of Professional Females: A Case Study of Dalian High-Tech Industrial Zone. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904298>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.904298/full>. Acesso em: 6 dez. 2024.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

Deus me livre de mulher CEO: um estudo com foco na jornada de mulheres até o alcance de posições de alta liderança em empresas de tecnologia.

Oi, tudo bem?

Eu sou a Anna Abreu, tenho 23 anos e sou estudante do último período de Administração da Universidade Federal do Maranhão.

Esse formulário faz parte de uma pesquisa acadêmica que busca compreender as trajetórias, desafios e percepções de mulheres que ocupam cargos altos em empresas de tecnologia ou áreas estratégicas. Esse estudo tem como tema “Deus me livre de mulher CEO”: um estudo com foco na jornada de mulheres até o alcance de posições de liderança em empresas de tecnologia. A ideia é explorar e entender cuidadosamente a sua trajetória até alcançar seu atual cargo em uma empresa de tecnologia. O estudo visa compreender as suas emoções até chegar nesse ponto, além das dificuldades e aprendizados enfrentados.

Agradeço sua contribuição e garantimos que todas as respostas serão mantidas em sigilo e usadas exclusivamente para fins acadêmicos.

1. Qual é o seu nome completo? Se não quiser, se identificar, coloque N/A
2. Quantos anos você tem?
3. Qual é sua formação?
4. Qual é o seu tempo de formação em anos?
5. Qual é o seu cargo atual?
6. Quanto tempo você tem no seu cargo atual?
 - () Menos de 1 ano
 - () 1-3 anos
 - () 4-6 anos
 - () 7+ anos
7. Qual é o tempo total de experiência profissional que você tem?
 - () Menos de 5 anos
 - () 5-10 anos
 - () 11-15 anos
 - () 16+ anos
8. Quais foram os maiores desafios que você enfrentou para chegar ao cargo atual?
9. Você acredita que ser mulher impactou sua jornada profissional? Como?
10. Você já sentiu que precisava se provar mais do que seus colegas homens?
 - () Sim

- ☐ Não
- ☐ Talvez

11. Quais emoções predominam quando você olha para sua trajetória? E a que você atribui isso?

12. Você acredita que o ambiente corporativo está se tornando mais inclusivo para mulheres em cargos estratégicos?

- ☐ Sim, significativamente
- ☐ Sim, mas lentamente
- ☐ Não percebo mudanças

13. Você já foi beneficiada ou soube de alguma ação afirmativa para mulheres em cargos estratégicos? Se sim, qual?

14. Se sim para a pergunta anterior, quanto (0-10) você acha que impactou na sua jornada profissional?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

15. O que você acha que poderia ter lhe ajudado mais para chegar no seu cargo atual? Seja para chegar mais rápido ou por outro motivo.

16. Quais mudanças você gostaria de ver no setor tecnológico em relação à presença feminina na liderança?

17. Se eu tiver dúvidas, posso entrar em contato?

Se sim, pode escrever seu número de whatsapp abaixo (com DDD)