

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

NATHALIA FRANCOLINO SARDINHA

**BARREIRAS E CONTEXTOS DE ASCENSÃO DAS
MULHERES EM CARGOS DE ALTA GESTÃO NO SETOR DE
TECNOLOGIA**

São Paulo

2023

NATHALIA FRANCOLINO SARDINHA

**BARREIRAS E CONTEXTOS DE ASCENSÃO DAS MULHERES EM
CARGOS DE ALTA GESTÃO NO SETOR DE TECNOLOGIA**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. J3sus de Lisboa
Gomes**

**S3o Paulo
2023**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

S244b	<p>Sardinha, Nathalia Francolino</p> <p>Barreiras e contextos de ascensão das mulheres em cargos de alta gestão no setor de tecnologia/ Nathalia Francolino Sardinha. - - São Paulo, 2023.</p> <p>91 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Governança corporativa. 2. Liderança em mulheres. 3. Mulheres no desenvolvimento.</p> <p>CDD: 658.3042</p>
-------	--

NATHALIA FRANCOLINO SARDINHA

**BARREIRAS E CONTEXTOS DE ASCENSÃO DAS MULHERES EM CARGOS DE
ALTA GESTÃO NO SETOR DE TECNOLOGIA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dra. Carolina Boniatti Pavese
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

Prof. Dra. Cláudia Alvarenga Marconi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 20 de março de 2023.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Maria Carmela Sardinha e Diamantino Sardinha, por todo apoio e orientação para me auxiliar a entrar e seguir no mestrado, à minha irmã Alessandra Sardinha pela paciência, à minha bisavô Sebastiana Garuba (em memória), aos meus avôs Salvatore Francolino, Giuseppina Lapenta (em memória) e Selma Vieira, ao meu tio Genaro Francolino e aos(as) meus(minhas) amigos(as) de colégio, faculdade e mestrado, Camila Lie, Cecília Ribeiro, Eduardo Martinez, Alex Marques e Aline Poderis, que me motivaram e me incentivaram a seguir firme nessa jornada até a titulação.

Um agradecimento especial também ao meu orientador Prof. Dr. Jésus pelo tempo e cuidado com o meu trabalho, à Prof. Dra. Cláudia Marconi, aos meus professores do primário, fundamental, médio, graduação e mestrado que contribuíram de alguma forma para meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico e a todas as mulheres que aceitaram dividir um pouco de seu tempo e sua história para contribuir com esse trabalho.

Barreiras e contextos de ascensão das mulheres em cargos de alta gestão no setor de tecnologia

Nathalia Francolino Sardinha
Mestre de Administração
E-mail: nathalia-fs@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo entender quais as barreiras para ascensão das mulheres a cargos de alta gestão e em quais contextos estas são promovidas, sobretudo no setor de tecnologia, considerado como um dos mais masculinizados e complexos para a ascensão do gênero feminino. Para tal, foi realizada uma revisão sobre a economia feminista, sobre o fenômeno do penhasco/teto de vidro (visando entender como este funciona), sobre as barreiras já documentadas e conhecidas pela literatura existente, bem como sobre a agenda de integração de gênero criada em 1995 na Conferência de Beijing para as Mulheres. Foi notada uma falta de setorização nos estudos anteriores e buscou-se compreender o setor de tecnologia, utilizando o método qualitativo com entrevistas semiestruturadas com dez mulheres gestoras no setor proposto. Notamos que a literatura foi corroborada em grande parte pelas falas das mulheres, ou seja, estas permanecem sendo promovidas em contextos de crise ou não favoráveis para suas lideranças e sentem de forma mais firme e pesada as barreiras e os estereótipos existentes para sua entrada no setor de tecnologia, bem como para sua ascensão aos cargos de alta gestão, mesmo com ações das empresas em que trabalham para tentar diminuir a desigualdade de gênero.

Palavras-chaves: Mulheres. Tecnologia. Barreiras. Gênero.

Abstract

This paper aims to understand the barriers to the rise of women to senior management positions and in which contexts they are promoted, especially in the technology sector, considered as one of the most masculinized and complex for the rise of the female gender. To this end, a review was carried out on feminist economics, on the cliff/glass ceiling phenomenon in order to understand how it works regarding the barriers already documented and known by the existing literature, as well as on the gender integration agenda created in 1995 at the Beijing Conference for Women. A lack of sectorization was noted in previous studies and an attempt was made to

understand the technology sector using the qualitative method with semi-structured interviews with ten female managers of the proposed sector. We noticed that the literature was largely corroborated by the women's statements, that is, they continue to be promoted in contexts of crisis or not favorable scenarios for their leadership and feel heavily the existing barriers and stereotypes for their entry into the sector of technology, as well as their difficulties to rise to senior management positions, even with actions taken by the companies they work for to reduce gender inequality.

Keywords: Women. Technology. Barriers. Gender.

1 Introdução

Desde o momento em que as mulheres começaram a ser mais requisitadas no mercado de trabalho devido às necessidades ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial e pela ida dos homens à guerra, estas sofreram dificuldades para conseguirem se inserir em cargos de maior relevância ou prestígio, uma vez que, em épocas anteriores, sempre estiveram restritas ao âmbito privado doméstico, como responsáveis pelas tarefas domésticas e pelos cuidados com filhos e marido (Canabarro & Salvagni, 2015; Melo, Considera, & Sabbato, 2007). Com o passar do tempo e com as conquistas de direitos em diferentes países, as mulheres foram ganhando os espaços públicos, em organizações empresariais, universidades, instituições políticas e governamentais. No entanto, de forma geral e culturalmente, os cargos de liderança pertenceram aos homens (Metz, 2014).

Sendo assim, as mulheres foram conquistando seus espaços em funções relativamente mais qualificadas pouco a pouco, começando como assistentes em escritórios, enfermeiras e professoras do ensino primário, ou seja, em setores nos quais reproduzem sua função quase tida como natural de cuidar (Magno, 2018). Não é por outra razão que hoje é possível perceber uma maior presença feminina em setores da saúde, de serviços sociais e comércio (Sobral & Ribeiro, 2018).

Apesar de todos os avanços alcançados, mulheres não são facilmente encontradas em funções de alta gerência, logo podemos verificar que ainda existem barreiras para a chegada destas em melhores posições, mesmo que, em muitas vezes, possuam mais anos de estudo ou sejam mais qualificadas. Portanto, mulheres em papéis fora do que é entendido como tradicional acabam sendo penalizadas caso os cumpram de maneira competente e bem-sucedida (Heilman, 2001). Com o avanço dos cargos de alta gestão, as mulheres permanecem sendo retratadas em pautas e editoriais de jornais – segundo estudo de Eagly (2007) – com elementos de desvantagem

para acessar tais cargos, com preconceito e resistência por parte da equipe. Segundo o Instituto Ethos (2010), há um ‘afunilamento’, ou seja, quanto maior as atribuições de liderança e comando, menor a presença de mulheres, exceto em ambientes culturalmente femininos (Eagly, 2007).

Portanto, é necessário que barreiras internas e externas para a chegada das mulheres em cargos mais altos sejam cada vez mais estudadas e compreendidas, uma vez que a pesquisa científica fornece meios para refletirmos sobre nosso contexto atual. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres são minoria em cargos como *chief executive officer* (CEO), *chief financial officer* (CFO), *chief operations officer* (COO), diretoras e gerentes de alto escalão por conta das desigualdades ocupacionais de gênero.

Na América Latina e no Brasil, em média, somente 40% das funcionárias sênior são mulheres presentes em cargos mais altos (Global Gender Gap Report [GGGR], 2021). Em adição, as mulheres podem enfrentar maiores dificuldades para ascensão devido às qualidades tipicamente associadas ao feminino – como altruísmo e gentileza – não serem consideradas como maiores responsáveis por uma liderança de sucesso (associada à maior assertividade e à destreza, atributos considerados, na maioria das vezes, masculinos), forçando as mulheres a tentarem mudar seu comportamento para um estereótipo mais masculinizado quando assumem a liderança de organizações (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003). Vale lembrar que a inserção e a manutenção das mulheres em cargos de alta liderança é dificultada, muitas vezes, por aspectos culturais e sociais de gênero, ao enfrentarem barreiras criadas pela cultura e sociedade em geral (Metz, 2014).

Por fim, é importante ressaltar que, muitas vezes, as mulheres são colocadas em posições de liderança em contextos não favoráveis, como, por exemplo, em períodos de crise ou risco para a empresa, como propõe a ideia do penhasco/teto de vidro (Ryan & Haslamque, 2005), cuja revisão de literatura explorará mais adiante, juntamente com outras ideias acerca do tema.

A partir disso, verifica-se que ainda existe um vasto campo a ser explorado e compreendido pela ciência sobre a presença feminina em cargos da alta gerência, mesmo com o crescimento do interesse de pesquisadores (as) por esse tema nos últimos anos. Logo, a presente pesquisa pretende ajudar a responder a seguinte questão: quais são as principais barreiras para o exercício da liderança por mulheres e em quais contextos são mais prováveis de ascenderem às posições de liderança na alta administração?

Justifica-se, portanto, que há a necessidade de mais estudos acerca do tema, utilizando-se métodos qualitativos para verificar como mulheres lidam com barreiras existentes,

independentemente de serem externas ou internas à organização. Também é importante notar que a maioria dos estudos escritos até o momento visam verificar e compreender as barreiras à liderança feminina no mercado de trabalho como um todo, sem segmentar por setores ou intensificar a pesquisa em partes específicas deste, como pretendemos fazer neste artigo, selecionando o setor de tecnologia para uma análise mais aprofundada, buscando entender se para as mulheres já líderes as barreiras identificadas previamente pela literatura permanecem válidas na prática ou mudam em alguns pontos. Tal setor foi selecionado por conta da falta de estudos sobre liderança feminina voltados para empresas deste segmento de mercado e por existir uma pequena presença de mulheres na área, que, devido às barreiras, dificilmente acendem aos maiores cargos, ficando concentradas em posições intermediárias. O setor é considerado mais “masculinizado”, pois 68% dos cargos no Brasil são ocupados por homens, de acordo com a consultoria global de tecnologia Thoughtworks. Além disso, dentro das organizações, as mulheres representam cerca de 20% das equipes na maioria dos casos, mesmo estas já sendo 60% no âmbito acadêmico. Vale ressaltar que mulheres sem filhos são 62,1% das mulheres nas equipes de tecnologia e, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), apenas 20% dos profissionais de TI representam a participação feminina. Vale ressaltar que no Brasil somente 20% das empresas possuem mulheres como *top managers*, mesmo estas sendo 47% da força de trabalho (GGGR, 2021).

Considerando tais informações, podemos verificar que o presente estudo tem como objetivo principal compreender as barreiras específicas no exercício da liderança feminina e em quais contextos as mulheres são promovidas aos cargos de gestão. Ao longo do artigo, buscamos como objetivos específicos revisar a literatura existente sobre as barreiras à liderança feminina, analisar melhor o setor de tecnologia na cidade de São Paulo para identificar como as mulheres que chegaram à posição de liderança conseguiram tal feito, quais problemas enfrentaram e quais as principais dificuldades que mulheres conseguem verificar como impeditivo para atingirem o cargo, uma vez que existem evidências de que até mesmo a falta de confiança que mulheres têm em si mesmas, somadas à divisão de papéis em feminino e masculino, tem grande influência em como a mulher é percebida no mercado de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018). Logo, muitas vezes, estas deixam de assumir cargos de liderança por questões pessoais e não por conta de não terem recebido a oportunidade em algum momento, visto que, mesmo inseridas no mercado de trabalho, continuam majoritariamente responsáveis pelos cuidados com filhos, casa e marido, portanto, assumir uma posição que demande mais tempo no trabalho pode não ser conveniente no momento. Vale ressaltar que, mesmo com mulheres cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, ainda há preconceitos

que as obrigam a serem mais competentes e atingir padrões mais elevados que os concorrentes masculinos para serem selecionadas para uma mesma função (Eagly et al., 2003).

Assim, é possível atualizar a discussão e fazer com que esta questão seja cada vez mais percebida por gestores e mulheres (principalmente do setor selecionado), uma vez que existem casos em que até mesmo as próprias líderes femininas não se dão conta que estão sofrendo preconceitos, como é demonstrado por Hryniewicz e Vianna (2018).

Para isso, utilizou-se o método qualitativo ao longo do ano de 2022. Mulheres líderes e de empresas do setor de tecnologia da cidade de São Paulo foram contactadas a fim de verificar sua disponibilidade em participar de uma entrevista com perguntas mais específicas sobre as barreiras que enfrentaram ou enfrentam em suas posições, bem como o contexto em que foram promovidas. Com isso, os discursos foram analisados e os principais impeditivos para as mulheres atingirem seus cargos foram esquematizados, bem como a verificação do contexto da empresa no momento em que foram promovidas.

Esse artigo se divide em mais quatro partes. Na próxima apresentaremos a revisão da literatura, considerando como pontos principais a economia feminista, as barreiras de acesso existentes, o fenômeno do penhasco/teto de vidro e a agenda de *Gender Mainstreaming*. Depois detalha-se melhor a metodologia, as entrevistas e como estas foram estruturadas para, por fim, apresentar os principais resultados obtidos, bem como conclusões e possíveis agendas de pesquisa a partir desse artigo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Economia feminista

Com a inserção crescente da mulher no mercado de trabalho após as guerras mundiais, algumas questões fundamentais que antes não eram tratadas para esse grupo passam a ser colocadas em discussão por economistas e a ganhar voz por conta da ocupação feminina em postos considerados exclusivamente masculinos (Magno, 2018) – sem que o papel masculino fosse alterado na mesma proporção (Melo et al., 2007) –, ganhando maior notoriedade nas décadas de 1980 e 1990. Tal conjunto de pensamentos ficou conhecido como economia feminista, as quais se dividiram dentro das diferentes correntes de estudos econômicos, como, por exemplo, o pós-keynesianismo e o marxismo (Magno, 2018), com o objetivo geral de apontar a sub-representação das mulheres e o descaso com o trabalho realizado para cuidar da família (Nelson, 2003), bem como olhar para o contexto cultural e ideológico da atividade econômica e tentar reformular seus problemas ao questionar os *trade offs* e a ideia de escassez (Todorova, 2009). Sendo assim, apesar de existir convergências nos temas estudados, os

objetivos teóricos, as estratégias de pesquisa, a explicação e a resposta podem ser dadas de diferentes maneiras a depender da corrente econômica feminista a qual está estudando o objeto (Magno, 2018).

Portanto, questões como diferenças salariais em funções idênticas, preconceitos de gênero, entrada de mulheres em empregos mais precários e dupla jornada passam a ser discutidas dentro da academia pelas economistas feministas, ou seja, tais pensadoras introduzem a dimensão do gênero como categoria analítica na economia, pois as bases tradicionais não conseguem prever ou mensurar um tratamento diferenciado dado aos homens em comparação com o feminino, por conta dos papéis a elas historicamente designados através da ideia de existirem características consideradas mais femininas, mas que, no geral, são inerentes ao seres humanos como um todo (Magno, 2018).

Além disso, em contraposição aos economistas tradicionais neoclássicos, as economistas feministas também colocam em discussão o principal ponto de partida da economia conhecido como *homo economicus* que é agente, autônomo, estável, racional e maximizador, o qual não contempla todos os humanos por não conseguir detectar as nuances de gênero e não incluir mulheres na definição do que é considerado como normal, por estas estarem ligadas ao âmbito doméstico, principalmente como cuidadoras da família e do lar (Magno, 2018). Se considerarmos tal conceito, mulheres, ao buscarem aumentar sua utilidade, deveriam fazer cálculos e optar pelo trabalho doméstico pago ou não pago. No entanto, sabemos que, na realidade, tal opção não existe e as atribuições do trabalho do lar ficam para as mulheres por conta da cultura patriarcal vigente e das pressões culturais feitas pela sociedade sobre o comportamento feminino e suas principais atribuições (Magno, 2018). Logo, não é possível considerar um tipo ideal de *homo economicus* ou uma possível “mulher econômica” (Magno, 2018).

Sendo assim, dentro da concepção de economia feminista, o gênero passa a ser a categoria principal de estudo para entender o porquê de diferentes sociedades e culturas atribuírem significados singulares para dividir o que é considerado como feminino ou masculino. Demonstra-se, portanto, uma relação de assimetria de poder sustentada por práticas sociais e religiosas, na qual há a diminuição dada à importância do trabalho autônomo extra feito pelas mulheres que também são assalariadas (Magno, 2018). É importante notar que isso ocorre devido à divisão sexual do trabalho, perpetuada por anos e tida como natural, na qual o homem assume o sustento da família e o trabalho remunerado no espaço público e a mulher fica responsável pela reprodução e tarefas domésticas no espaço privado (Kon, 2002; Magno, 2018), perpetuando a segregação ocupacional por considerar a existência de empregos para

mulheres e para homens, nos quais as primeiras recebem menos salário e benefícios (Todorova, 2009) – cerca de 60% a menos do que os homens na América Latina (GGGR, 2021). Sendo assim, por muito tempo, os homens foram incentivados a investir em recursos que proporcionassem maiores salários com menor satisfação pessoal e as mulheres em capital humano com maior retorno fora do mercado e supostamente com maior satisfação pessoal (Kon, 2002).

Ademais, as economistas feministas também criticam o olhar econômico voltado somente para atividades consideradas mercantis, ou seja, bens e serviços aos quais foram atribuídos preço de mercado, pois atividades realizadas por mulheres dentro do âmbito familiar, sem receber algo monetário em troca, não são objeto de estudo da economia e acabam por excluir estas da análise realizada (Magno, 2018).

De acordo com as visões liberais e marxistas, a exclusão do sistema mercantil por razões culturais seria a principal explicação da subordinação feminina, portanto, as mulheres estão a todo o tempo tentando conciliar o trabalho doméstico com o remunerado e tentando romper o preconceito de sempre estarem voltadas para o lar (Melo et al., 2007). Além disso, para as feministas marxistas, as mulheres são exploradas pela família e seus companheiros (trabalhadores ou capitalistas) por conta de não existir uma remuneração para o serviço doméstico desempenhado – para essa corrente a força de trabalho é uma mercadoria gerada para criar valor de troca e, neste caso, há uma exploração por não haver o recebimento de valor monetário algum e nem o reconhecimento pela sociedade, sendo a mulher colocada e vista como cidadã de segunda classe (Melo et al., 2007). Recentemente, para se estimar o valor dessa produção, criaram-se duas técnicas, sendo a primeira de *inputs*, ao se estimar as horas gastas com trabalho doméstico, e a outra de *outputs*, através da verificação de um possível valor pago no mercado formal de bens e serviços se o trabalho doméstico domiciliar fosse ofertado nesse com base no que é pago para diaristas e mulheres que vendem sua força de trabalho no setor doméstico, sendo estas colocadas em empregos considerados mais proletários e em cargos com menos atribuições hierárquicas (Magno, 2018). Vale mencionar que, no Brasil, por conta das desigualdades existentes, a crescente colocação de mulheres no mercado de trabalho foi sendo feita de forma a manter o status quo já existente e não alterar as relações de gênero. Além disso, os salários baixos para a população com menor instrução fazem com que, entre o custo de oportunidade de exercer uma atividade remunerada ou de se tornar responsável pelos serviços do lar, se torne mais viável a segunda opção (Melo et al., 2007), pois muitas vezes as mulheres acabam entrando na força de trabalho com menos salários e benefícios (Todorova, 2009), sendo

o Brasil, entre 156 países, o 93º colocado na escala de igualdade de gênero, com somente 60% das mulheres possíveis de trabalhar incluídas na força de trabalho (GGGR, 2021).

Por sua vez, as feministas pós-keynesianas, preocupadas também com questões sociais e, em olhar mais aprofundado, com mudanças de distribuição, produção e provisões, colocando o enfoque de gênero em pauta, trazem para a discussão a agenda de *Employer of Last Resort* (ELR) e socialização do investimento, considerando que ajustes de distribuição de renda e manutenção da demanda efetiva não são mutuamente excludentes (Todorova, 2009). A ideia do ELR é reduzir, e até eliminar, a reserva de mão-de-obra, propondo melhores salários, benefícios e treinamentos, bem como demonstrar que trabalho não remunerado não significa trabalho improdutivo, trazendo uma visão macro e micro para a geração de empregos com bons salários, bom ambiente de trabalho e de forma sustentável sem se tornar um programa de bem-estar, mas sim uma alternativa para as tratativas já realizadas e que, de alguma forma, resolviam somente uma parte do problema (Todorova, 2009). Sendo assim, o caráter descentralizado dessa abordagem permite a oferta de empregos selecionados por grupos comunitários locais e organizações sem fins lucrativos que absorvem atividades específicas de cuidado realizadas pelas mulheres e, por consequência, as remunera por isso, tornando tais serviços parte do processo de produção e removendo a divisão ‘produção versus reprodução’ com a qual as mulheres lidam diariamente (Todorova, 2009).

2.2 Fenômeno do penhasco/teto de vidro

O fenômeno do penhasco/teto de vidro é uma das principais e mais conhecidas abordagens que busca explicar as limitações e contextos para a ascensão das mulheres a cargos de gestão. O termo surgiu em 1986, nos Estados Unidos, e pode ser estudado sob duas óticas: o problema como organizacional (problema cultural que favorece os homens na divisão do trabalho) e como motivacional (o próprio indivíduo limita sua ascensão) (King, Maniam, & Leavell, 2017). Apesar da presença de graus similares de igualdade em diferentes indicadores, o conceito do penhasco/teto de vidro ganha destaque devido à falta de mulheres em cargos importantes de liderança e gestão (Eagly & Karau, 2002).

Essa ideia postula que mulheres possuem barreiras artificiais adicionais para assumir determinadas posições hierárquicas se comparadas com líderes masculinos (Maume, 2004) – bem como desigualdades salariais (Alessio & Andrzejewski, 2000) – e, quando são selecionadas, isto ocorre em momentos nos quais a empresa passa por crises decorrentes de questões internas ou externas a elas com chances mais altas de fracasso (Cook & Glass, 2014; Zenger & Folkman, 2020). Portanto, homens conseguem avançar mais que mulheres em suas

carreiras sem notar grandes obstáculos ao longo do caminho (Alessio & Andrzejewski, 2000), visto que demorará cerca de 136 anos, em média, para que o mundo todo alcance a igualdade de gênero, e cerca de 70 anos para a América Latina, a partir de 2021 (GGGR, 2021). Muitas vezes, desde a infância, meninas são ensinadas que existe uma barreira (penhasco/teto de vidro) ou que homens não permitiriam seu sucesso, portanto, supostamente, nunca alcançariam seus objetivos (Carnes & Radojevich-Kelley, 2011).

O teto de vidro opera por diferentes obstáculos e mecanismos, como, por exemplo, falta de acesso a bons empregos, a mentores e ao apoio dos supervisores (Maume, 2004). Para analisarmos tais mecanismos e concluirmos que um penhasco/teto de vidro existe, é necessário termos uma análise ao longo de diferentes anos cujo resultado seja o aumento da desigualdade com o passar destes, principalmente ao subirmos de níveis hierárquicos, pois, se os homens brancos são maioria nos cargos de alta gestão, estes tendem a priorizar seus semelhantes (Maume, 2004). Sendo assim, Fernandez e Campero (2017) notam que o fenômeno do penhasco/teto de vidro pode ser interno (alocação de promoções) ou externo (padrões de contratação). Também é importante destacar que a ausência de mulheres em determinados setores e cargos é um dos principais indícios do penhasco/teto de vidro, pois, ao serem feitos os estudos para identificá-los, estas nem mesmo estarão presentes (Alessio & Andrzejewski, 2000). Por meio de análises quantitativas, Ryan e Haslam (2005) notam que, nas 100 empresas com ações mais representativas na bolsa de Londres, as que estavam com piores índices no ano de 2003 (devido a uma queda geral no mercado de ações) optaram, em sua maioria, por nomear mulheres para os cargos de conselho. Logo, demonstra-se que são mais propensas a serem colocadas como líderes em momentos de desaceleração financeira geral e da própria empresa, ou seja, em situações mais precárias e problemáticas para suas lideranças.

Sendo assim, mulheres criam a percepção de que somente conseguem assumir melhores posições em contextos mais caóticos, portanto, estão mais dispostas e tendem a aceitar posições consideradas mais precárias (Adams, Gupta, & Leeth, 2009), podendo ter um desempenho inferior, o que perpetua o estereótipo existente em sociedades patriarcais da inadequação de mulheres para cargos mais altos e aumentando barreiras para suas nomeações. Vale lembrar que Heilman (2001) já havia identificado em seus estudos que tais estereótipos reforçam a ideia de que mulheres não teriam sucesso ao se envolver em atividades tradicionalmente masculinas, pois seu trabalho muitas vezes é considerado inferior mesmo com resultados similares aos pares homens. Em empresas menores e com baixos salários, sem uma boa estrutura de nomeação e promoções, o penhasco/teto de vidro é ainda mais visível e sentido pelas mulheres, pois em empresas maiores tende-se a existirem sistemas e procedimentos mais formais de avaliação de

candidatos juntamente com melhores programas de treinamento (Goodman, Fields, & Blum, 2003). Logo, se não existirem critérios concretos de avaliação, a tendência dos líderes de seleção é se basear em pré-julgamentos (Heilman, 2001).

Para verificar o porquê da escolha prioritária de mulheres no contexto proposto pelo fenômeno do penhasco/teto de vidro, Bruckmüller e Branscombe (2010) realizam experimentos controlados, simulando contextos de diferentes empresas com candidatos homens e mulheres e notaram que, quando apresentam aos seus pesquisados uma empresa com histórico de liderança masculino, o teto/penhasco de vidro tende a aparecer e um homem é selecionado para a próxima sucessão. No entanto, quando o histórico da empresa é contado com a maioria de mulheres com altos cargos, estas são mais facilmente selecionadas para a nova gestão. Agora, em momentos que demonstraram uma empresa com histórico de sucesso em seus negócios, facilmente foi escolhido um líder homem. Apesar de, em relatos de uma empresa em crise, os candidatos não terem optado em um primeiro momento por líderes mulheres em sua maioria, as características mais associadas a líderes femininas, como intuição ou compreensão do sentimento de seu próximo, foram consideradas fundamentais para uma liderança em tempos de crise, sendo assim reforça-se o penhasco/teto de vidro e a ideia de *think manager-think male* e *think crisis-think female*. A partir disto, as autoras concluem que “quando as mulheres podem desfrutar da liderança (a) não é porque elas são vistas como merecedoras, mas porque os homens não são e (b) isso só ocorre quando, e porque, há menos para desfrutar.” (Bruckmüller & Branscombe, 2010, p. 449).

Trazendo uma outra nuance à ideia de *think crisis-think female*, Ryan, Haslam, Hersby e Bongiorno (2011) realizaram três experimentos subsequentes para verificar a associação entre os estereótipos desejados para um cargo de gerência e aspectos de gênero.

Para o primeiro experimento, foi replicada uma análise de Virginia Schein, feita anteriormente nos anos de 1973 e 1975, no qual a autora utilizou uma lista, denominada de “Schein Descriptive Index (SDI)”, de 92 atributos relacionados a estereótipos para homens, mulheres e características de líderes de sucesso. A pesquisadora solicitou aos participantes que identificassem quais aspectos estavam relacionados a líderes bem-sucedidos e quais estariam ligados a gestores de companhias malsucedidas. Ao replicarem o teste, os autores notaram que, dos 34 traços considerados como específicos de líderes ruins, apenas 2 estavam ligados a características masculinas, enquanto 8 foram relacionados com perfis femininos, logo constataram uma relação mais forte entre estereótipos masculinos e gestores de sucesso.

Já no segundo estudo, buscou-se, através do mesmo critério de parâmetros, examinar as crenças dos indivíduos sobre características desejáveis para líderes de sucesso. Para esse

experimento, notou-se que 6 descritores eram relacionados aos homens e 11 às mulheres como característicos em empresas malsucedidas, reforçando a ideia *think crisis-think female*. No entanto, é importante frisar que neste experimento, para as empresas de sucesso, 8 estereótipos masculinos e 9 femininos foram destacados. Logo, nota-se a percepção de que alguns atributos femininos são bons para cargos de gestão, o que enfraqueceria o *think manager-think male* em empresas de sucesso.

No entanto, o experimento 3 – o qual traz à tona a nova contribuição do artigo frente à literatura anterior – analisa as percepções de gênero para diferentes perfis desejados de novos líderes em empresas malsucedidas: uma gestão que requer mais liderança interpessoal (gestão de pessoas ou ser um porta-voz), uma função mais passiva (assumindo responsabilidades ou lidando com a crise) ou um gerenciamento mais ativo e tradicional. Notou-se que os traços femininos foram mais desejáveis para lideranças nas quais o novo gestor necessitaria lidar com a crise, assumir a responsabilidade por ela e liderar pessoas (Ryan et al., 2011). No entanto, para os outros casos não houve diferenças de desejabilidade entre características femininas e masculinas, ou seja, para casos em que se desejava uma posição mais ativa, como ser um porta-voz ou melhorar o desempenho da empresa. Sendo assim, os autores concluem que, em situações de baixo desempenho, predomina o *think crisis-think female*, portanto características femininas são mais desejáveis do que as masculinas nesse momento.

A partir destes estudos, é possível notar que o preconceito com as mulheres pode ser um dos principais causadores da falta destas em cargos de liderança. Há uma percepção dominante de que não há congruência entre características femininas e liderança, uma vez que a existência de crenças relacionadas a mulheres e homens de acordo com o gênero influenciam a percepção sobre estas como comunais e não agentes e estes como o oposto (Eagly & Karau, 2002). Mesmo quando as mulheres tentam assumir características consideradas como masculinas para serem vistas como boas líderes, passam a ser julgadas de forma desfavorável por violarem os padrões de gênero existentes (Eagly & Karau, 2002; Metz, 2014). Sendo assim, as escolhas existentes para as mulheres líderes somente caminhariam para se conformar com seu papel de gênero sem cumprir seu papel de líder ou para não atender às expectativas da liderança e fracassar em seu papel de gênero (Eagly & Karau, 2002). Portanto, as mulheres estão em uma situação de ‘perde-perde’, ou seja, ou devem agir como uma líder adequada ou como uma mulher adequada e estes papéis não se complementam, pois o gênero feminino não é visto com os traços necessários para um cargo de gerência, logo ficam sub-representadas nestas posições e em dilema (Ryan & Haslam, 2007).

Os estereótipos enraizados mostram que as mulheres devem ser orientadas para o serviço (comunais) e os homens para a realização (agente) (Heilman, 2001). Logo, possíveis desvios são vistos com desaprovação, pois mulheres são mais facilmente estereotipadas até mesmo por acreditar-se, ainda nos dias de hoje, que a sensualidade e a sexualidade são usadas como forma de alcançar novos cargos (Carnes & Radojevich-Kelley, 2011; Carvalho, Tanure, & Andrade, 2010; Lyness & Thompson, 2000; Lima, Carvalho, Lima, Tanure, & Versiani, 2013). No entanto, em contextos de crise organizacional, a aptidão feminina para maiores cargos aumenta rapidamente. A mesma autora Heilman, juntamente com Wallen, Fuchs e Tamkins (2004), realiza três experimentos com estudantes já empregados e trabalhadores de empresas de finanças e nota que mulheres bem-sucedidas são menos queridas pelos seus pares, no entanto, as reações negativas ao sucesso são mais fortes em cargos e setores considerados masculinos até mesmo quando a mulher se destaca de forma menos clara. Portanto, as organizações que estão interessadas em auxiliar as mulheres a subir de nível devem quebrar as barreiras que as atrapalham (Lyness & Thompson, 2000).

O penhasco/teto de vidro emerge de fatores sociais e estruturais divididos por dois contínuos entre processos deliberados e inadvertidos e processos malignos e benignos. Logo, o penhasco/teto de vidro é reforçado pelos processos dentro das organizações, cuja atitude de colocar uma mulher como líder seria o último recurso utilizado após tentar realizar mudanças consideradas menos radicais (Ryan & Haslam, 2007), uma vez que, por conta da maioria dos gerentes serem homens, estes aderem mais facilmente aos valores masculinos e tendem a dominar as culturas de gestão, sendo isso um dos principais elementos formadores do penhasco/teto de vidro (Vianen & Fischerb, 2002).

Complementando o ponto de vista do desempenho organizacional anteriormente mencionado, o penhasco/teto de vidro pode trazer três desvantagens para as organizações, sobretudo em setores com maior presença feminina, pois as mulheres em cargos de baixa ou média gestão, ao notarem que o gênero é uma barreira para a ascensão, se desmotivam a competir por melhores posições, diminuindo a quantidade de recursos humanos e novos talentos. Além disso, uma alta administração homogênea pode tomar decisões custosas ou ruins (Deher, 2003). As mulheres em cargos de liderança tendem a trazer grande prestígio ao ambiente de negócios por conta da alta visibilidade, além de que estas costumam entender o poder como um meio de disseminar informações e conhecimento, o que facilitaria os processos de decisão da organização e mostraria aos demais funcionários uma atitude positiva da companhia em relação ao tratamento equitativo de gênero e outras minorias. Portanto, cabe à

organização fornecer uma orientação adequada e oportunidades para as mulheres entrarem em todas as funções e níveis hierárquicos da empresa (Krishnan & Park, 2005).

Ter mulheres em cargos de média gestão é uma condição necessária para romper o penhasco/teto de vidro, mas não é suficiente para tal (Goodman et al., 2003). Além disso, Goodman et al. (2003), ao realizarem análises quantitativas com diferentes empresas de diversos setores na Georgia, Estados Unidos, complementam a visão de Deher (2003) ao notarem maior quantidade de mulheres em cargos de alta gestão em setores não manufatureiros, uma vez que estes entendem a presença feminina como uma vantagem competitiva frente a outras organizações, além de empregarem mais mulheres em cargos de média gestão com salários inferiores aos praticados por empresas com homens na alta gestão. Sendo assim, nos setores mais masculinizados, as mulheres podem até ser penalizadas por serem competentes, ao serem impedidas de atingir níveis no qual supostamente não deveriam ir ou estar. Sua competência, portanto, não garante que chegue ao mesmo nível de seus colegas homens, institucionalizando-se o penhasco/teto de vidro (Heilman, 2001).

Há mais mulheres concorrendo a cargos de alta gestão externamente – sobretudo em pequenas e médias empresas de alta tecnologia –, no entanto, o padrão do penhasco/teto de vidro já presente desde a seleção bloqueia sua entrada na organização desde o início, pois homens possuem mais chances de serem entrevistados e contratados por conta de uma triagem inicial baseada em estereótipos e preconceitos de gênero, o que contribui para a ausência de mulheres em altas hierarquias (Fernandez & Campero, 2017). A criação de políticas para reduzir a disparidade em contratações externas se torna extremamente necessária.

No entanto, alguns autores criticam e afirmam que a ideia de penhasco/teto de vidro não é mais tão prevacente e visível nas organizações. Henderson, Ferreira e Dutra (2014) entendem que o penhasco/teto de vidro não mais representaria a trajetória das mulheres, mas propõem a ideia de labirinto com diferentes saídas, pois:

As barreiras não são absolutas em um nível de cargo específico, mas [o labirinto] transmite a ideia de uma viagem complexa em direção a um objetivo digno do esforço. No caminho para a liderança existem voltas, esperadas e inesperadas, mas o objetivo de alcançar as mais altas posições hierárquicas é claro e atingível, pois outras mulheres já o conquistaram (Henderson et al., 2014, p. 501).

Bendl e Schmidt (2010) também não concordam com o uso do termo penhasco/teto de vidro para se referenciar o fenômeno estudado, pois, de acordo com as autoras, o contexto social e econômico evoluiu consideravelmente desde o primeiro uso da metáfora – atualmente o termo *firewall* demonstra maior fluidez, heterogeneidade e possibilidade de ser permeável. Para elas,

penhasco/teto de vidro não pode ser explicado pelos seus domínios (discriminação e penhasco/teto de vidro), pois a metáfora funciona por algo material (vidro) que somente pode ser alterado com grande esforço sem se referir aos indivíduos que o constroem, criando-se a ideia de que as pessoas não são responsáveis pelos limites e que as fronteiras existiriam por si mesmas, carecendo de aspectos dinâmicos ou do processo. Sendo assim, faria mais sentido utilizar o *firewall* como melhor metáfora, pois este conceito traz a noção de negação ao acesso de pessoas de fora, não pertencentes ao sistema, por indivíduos de dentro, uma vez que criadores e administradores decidem quem terá o acesso para entrada, impedindo a quem desejarem por códigos de login para seleção, processos e resultados. Para superar tal sistema é necessário saber as senhas corretas com uso de conhecimento, criatividade e conexões, desmistificando a ideia do penhasco/teto de vidro, que necessita ser rompido violentamente para progredir, e a visão de imutabilidade deste. No entanto, a dificuldade em romper ambos permaneceria a mesma. A ideia das autoras é interessante, mas, para pessoas que não estão no ramo da informática, o termo *firewall* não é algo facilmente visível e compreensível como a metáfora já consolidada.

As mulheres são nomeadas para cargos de CEO em setores nos quais estas possuem maior representatividade (Adams et al., 2009). Percebe-se, porém, que a maioria das mulheres fica retida em posições intermediárias mesmo em setores com alta representatividade feminina (Eagly & Karau, 2002). Adams et al. (2009) verificam que as firmas com menor tamanho de sua amostra – sendo esta mensuração medida em termos de patrimônio líquido, ativos totais, vendas ou número de funcionários – nomearam mulheres para cargos de alta liderança em contextos de melhor saúde financeira. Logo, percebemos que, apesar da afirmação dos autores de não haver um penhasco/teto de vidro em empresas americanas, as barreiras não são as mesmas e não tem a mesma intensidade em todos os segmentos.

Ryan e Haslam (2009) publicaram um artigo no mesmo jornal que as autoras anteriores justamente para rebatê-las e contextualizar tais achados, pois, apesar de concordarem que o problema não necessariamente seja universal, é impossível negar que este exista ou seja algo raro. Adams et al. (2009) focam no resultado financeiro, no entanto, o que realmente define o penhasco/teto de vidro é a ideia de precariedade da ascensão da mulher ao cargo e o risco corrido por esta para tal feito, ou seja, ignoraram aspectos psicológicos, sociais e organizacionais das decisões sobre quem serão os futuros CEOs. Ao passo que se aumenta a quantidade de mulheres em cargos de média gestão, estas conseguem se organizar melhor para evitar pressões de uma maioria masculina para melhor desempenho, ao firmar redes de apoio entre si e desenvolverem recursos organizacionais necessários, pois, conforme há um aumento

na quantidade de mulheres em determinadas posições, as empresas tendem a desejar retê-las como recurso importante (Deher, 2003).

No entanto, as mulheres também possuem vontades próprias e, muitas vezes, optam por não se envolver ou trabalhar em organizações com determinadas culturas de gestão que não lhes agradam: tendem a diferenciar suas características daquelas da gestão dominada por homens e, ao não se considerarem compatíveis com tal gestão, criam um processo de auto seleção (Vianen & Fischerb, 2002). Sendo assim, mulheres não seriam ambiciosas o suficiente para realizar esforços extras para chegar a cargos de gestão e, quando chegavam, tinham poucas diferenças dos homens em suas preferências culturais de gestão do que em cargos inferiores, demonstrando um ajuste de preferências ao longo de suas carreiras (Vianen & Fischerb, 2002). Portanto, as mulheres que desejarem subir de cargo devem aceitar novos desafios com objetivos mais amplos e focados na solução de problemas (Metz, 2014). No entanto, é sabido e amplamente estudado que as mulheres executivas tendem a construir sua identidade de acordo com a cultura organizacional na qual estão inseridas, se adaptando às exigências e ao ambiente (Carvalho, Tenure, & Andrade, 2010)

Rebatendo a ideia de que o preconceito é um dos principais causadores do penhasco/teto de vidro, Davison e Burke (2000) notam que, se uma mulher se candidatar a um emprego considerado tipicamente masculino, não será considerada como apta para a função por não ter as características consideradas necessárias. No entanto, para os autores, o mesmo ocorre com os homens que se candidatariam a empregos tipicamente femininos, pois, quando determinado gênero está em minoria, esta característica se torna mais proeminente e é mais passível de que o indivíduo seja estereotipado por conta deste. Já para Barbulescu e Bidwell (2013), as decisões dos próprios trabalhadores para suas aplicações às vagas podem até gerar uma segregação, mas isso ocorre por antecipação do que seria esperado pelos contratantes, já que, em muitos casos, os empregos são altamente ligados ao gênero, o que criaria um conflito entre o trabalho escolhido e a identidade de gênero do candidato, diminuindo assim as inscrições para aqueles que conflitam com a característica do indivíduo, levando até a situação de pessoas igualmente capacitadas se candidatarem para funções opostas devido à crença que envolve o papel de gênero nas sociedades.

Trazendo uma visão mais voltada para grandes empresas, Cook e Glass (2014) notam que conselhos de administração mais diversificados em termos de gênero aumentam as chances de mulheres serem colocadas em posições de alta gestão, o que evidencia que não seria o desempenho da empresa por si só a influenciar na ascensão de mulheres, mas sim a composição do conselho. Em situações nas quais este é mais diversificado, tira-se o efeito simbólico de

mulheres serem colocadas como líderes em situações precárias, além de que, com uma maior rede de suporte e de *network* com outras mulheres em cargos similares, as pressões sobre as novas líderes são reduzidas e aumenta-se as chances de sucesso.

Nota-se que a maioria dos estudos nos quais reforça-se uma possível redução do efeito do penhasco/teto de vidro foram feitos a partir de análises quantitativas, portanto, faz-se necessário este artigo para verificar se tal melhora é realmente perceptível para as mulheres em cargos de alta gestão ao entrevistarmos líderes e termos um contato mais direto com protagonistas do fato. Além disso, os estudos trazem visões mais gerais sobre o mercado em si, mas não o setorizam conforme a ideia proposta nesse artigo. É importante tal divisão, pois, dessa forma, há diferentes espaços, organizações e setores nos quais as mulheres estão inseridas das mais variadas maneiras e as barreiras à ascensão de mulheres às funções de liderança diferenciam-se ao longo dos setores econômicos (Eagly & Karau, 2002). Logo, é interessante analisar em profundidade as perspectivas daquelas em setores com menos presença feminina, os contextos de suas promoções, as barreiras para seu acesso – as quais podem ser diversas e até mais complexas para setores mais masculinizados – e como elas lidam com essas questões em suas gestões, uma vez que todos os países latino-americanos têm a presença do teto de vidro de acordo com a diferença salarial em favor dos homens e um maior nível de educação das mulheres (Carrillo, Gandelman, & Robano, 2014).

2.3 Principais barreiras para as mulheres em cargos de alta gestão

Com o aumento da inserção e da permanência das mulheres no mercado de trabalho, tornou-se possível notar o aparecimento de diferentes barreiras de diversas origens no árduo caminho até cargos de alta liderança, o qual teve como marco inicial a década de 1970, pois foi o ano no qual mulheres conseguiram conquistar mais espaço em posições tradicionalmente masculinas (Sobral & Ribeiro, 2018). Porém, atualmente ainda é possível notar uma centralização das mulheres em cargos intermediários e em setores mais específicos (Rocha, Silva, Sé, Floriano, & Melo, 2014). Mesmo se especializando cada vez mais no ensino superior, ainda enfrentam barreiras sociais, culturais e econômicas (Adler, 1993; Abolade, 2014).

Considerando o tema da educação formal e especializada, sabe-se que, apesar dos esforços femininos mais atuais para conseguir maior titulação, homens historicamente puderam investir mais tempo e recursos em seus estudos, permitindo a estes assumirem posições estratégicas com maior facilidade (Carvalho et al., 2010; Henderson et al., 2014). Visto que mulheres não possuem tempo extra para se especializar, elas são excluídas das promoções (Rincón, González, & Barrero, 2017) e não conseguem as mesmas oportunidades mesmo com

igual capacidade e titulação (Canabarro & Salvagni, 2015), pois tentam adentrar em posições masculinizadas. Portanto, nota-se que, para cargos de alta gestão, há mais critérios não especificados para que uma promoção ocorra e estes não se baseiam somente no nível de estudo, se comparado a critérios para ascensão a cargos de média gestão (Adler, 1993).

Dentre uma das principais barreiras enfrentadas está a questão da maternidade, uma vez que, em empresas com pensamento predominantemente arcaico, deixa-se de contratar e promover mulheres por conta da possibilidade de engravidarem (Rocha et al., 2014), fazendo com que as próprias mulheres achem que a licença-maternidade é um problema individual e não do contexto preconceituoso no qual estão inseridas (Hryniewicz & Vianna, 2018).

As posições de liderança ao longo dos anos foram construídas em uma lógica masculinizada que autorizava o distanciamento do lar, considerado de responsabilidade das esposas e tendo o marido como principal mantenedor e responsável pelas atividades externas (Carvalho et al., 2010). Portanto, a mulher abarcaria, como principal responsabilidade, a formação e o cuidado com a família (Canabarro & Salvagni, 2015) e teria menos possibilidades de locais de trabalho (Correll, Benard, & Paik, 2007). Em casos nos quais as mulheres se divorciam e ficam com a guarda dos filhos (tornando-se suas cuidadoras primárias), sofrem pressão a maior parte do tempo para ficar mais em casa e comprometem seu desempenho no trabalho, muitas vezes evitando aceitar cargos mais altos simplesmente por falta de tempo para lidar com todas as demandas (Carnes & Radojevich-Kelley, 2011). Portanto, ainda não há uma efetiva divisão do trabalho de cuidado das crianças entre homens e mulheres (Carvalho et al., 2010). Existem alguns casos em que mulheres executivas conseguem dividir esse trabalho contratando babás ou empregadas domésticas para ajudar com filhos, no entanto, limites, educação e valores não são responsabilidades facilmente transferidas, gerando, da mesma forma, uma carga extra de trabalho para as executivas mães (Carvalho et al., 2010). Estas, então, tendem a avaliar os trabalhos aos quais serão candidatas com um olhar mais voltado para a possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional, recusando cargos que não as propiciam tal equilíbrio, o que reduz os tipos de empregos nos quais se candidatam (Barbulescu & Bidwell, 2013).

É interessante observar que o mesmo não ocorre com homens que são pais. Podem inclusive se beneficiar por esse fato, uma vez que as empresas entendem que se tornam mais comprometidos com o trabalho para sustentar sua família (Cuddy, Fiske, & Glick, 2004; Correll et al., 2007). No entanto, contratantes entendem que mães são menos comprometidas e menos aptas a receberem promoções: ser uma boa mãe é culturalmente visto como incompatível com ser uma boa trabalhadora, pois até mesmo as que escolhem trabalhar sem realmente ter a

necessidade financeira para tal são questionadas e vistas de maneira negativa (Correll et al., 2007; Cuddy et al., 2004).

Associada à questão da maternidade, mulheres também enfrentam obrigações familiares como uma barreira para sua ascensão (Vianen & Fischerb, 2002), visto que, por terem mais responsabilidades fora do ambiente de trabalho, acabam sendo deixadas de lado no momento de uma promoção, sendo forçadas a serem bem melhores e produzirem melhores trabalhos que homens para conseguirem uma mesma vaga e superarem essa visão arcaica (Goodman et al., 2003; Heilman, 2001; Hryniewicz & Vianna, 2018; Tai & Sims, 2005), criando um sentimento de culpa e responsabilidades trabalho-casa conflitantes caso optem por priorizar o trabalho, o que não é sentido por seus pares por conta dos cargos de alta gestão serem caracterizados pelo masculino (Carnes & Radojevich-Kelley, 2011; Heilman, 2001; Lima et al., 2013; Salvagni & Canabarro, 2015). Portanto, mulheres se sobrecarregam e começam a ter que criar estratégias para diminuir conflitos entre as duas partes de suas vidas (Canabarro & Salvagni, 2015; Carnes & Radojevich-Kelley, 2011; Heilman, 2001; Lima et al., 2013). Muitas vezes, ao optarem por dar preferência a seus familiares, não têm apoio no ambiente de trabalho, por falta de suas semelhantes (Martins, Eddleston, & Veiga, 2002), criando uma dicotomia entre a mulher dona de casa – que não é vista como uma profissional competente – e a mulher profissional – que seria vista como “fria” por não priorizar o ambiente doméstico (Cuddy et al., 2004).

Vale lembrar que responsabilidades domésticas atribuídas às mulheres também afetam seu rendimento no trabalho, pois ficam mais cansadas com a dupla jornada, fazendo com que, supostamente, estas se esforcem menos no trabalho assalariado do que seus pares (Magno, 2018). Sendo assim, a ideia dos papéis de gênero é uma barreira para a ascensão das mulheres, ao terem que cumprir as expectativas depositadas nelas pela cultura patriarcal vigente. Fatores considerados mais femininos e valorizados positivamente para esse público, como aparência física, roupas e símbolos associados às mulheres, acabam se sobrepondo à suas qualidades no julgamento de seu papel como líder (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001). É curioso observar que

em ex-países comunistas, em que a doutrina política colocava expectativas sobre as mulheres contribuírem ingressando na força de trabalho, estas não eram dispensadas de seus deveres tradicionais de esposa e mãe. Como resultado, elas enfrentaram a ‘jornada dupla’ de funcionária e gerente do lar (Adler, 1993, p. 292).

Também por conta disso, mulheres com família formada dificilmente conseguem viajar ou se mudar para outras regiões, o que as mantém em cargos intermediários sem conseguir avançar na carreira. Já homens possuem maior mobilidade, pois, ao serem promovidos,

difícilmente sua família se recusaria a acompanhá-lo em uma mudança, até mesmo de país (Carvalho et al., 2010; Lyness & Thompson, 2000; Martins et al., 2002). Isso mostra que mulheres – sobretudo casadas – não são muito apoiadas e incentivadas pelos seus maridos quando recebem oportunidades de carreira, mas, sim, são mais sobrecarregas por conta das suas responsabilidades extras (King et al., 2017), fazendo com que optem, muitas vezes, por adiar um relacionamento mais sério e a maternidade, pois sabem que os futuros parceiros não aceitariam sua ausência e a sobrecarga adicional que uma carreira executiva possui (Carvalho et al., 2010; Lima et al., 2013). O casamento aumenta as chances de um homem ser contratado, mas diminui as chances para uma mulher (Petersen & Togstad, 2006). Além disso, os salários para homens casados são geralmente maiores do que para solteiros, pois normalmente os primeiros são mais produtivos devido ao foco no trabalho e o favorecimento pelos empregadores (Correll et al., 2007).

Considerando o ambiente das organizações, há mulheres que entendem como barreira a falta de um mentor, pois, sem este, o caminho para altas posições se torna mais tortuoso. Mesmo assim, devido à ausência do gênero feminino em tais posições, dificilmente novas aspirantes aos cargos encontram mentoras para inspirá-las e orientá-las a tomarem melhores decisões para sua carreira (Henderson et al., 2014; Lyness & Thompson, 2000), sendo este um papel assumido por homens que não passaram pelos mesmos dilemas para ascensão ao cargo mais alto (Henderson et al., 2014), o que as tornam mais dependentes dos homens nos processos de gestão de suas carreiras (Lyness & Thompson, 2000). Além disso, há casos em que homens recebem melhores orientações e mais investimento na carreira em comparação com os pares mulheres (Lyness & Thompson, 2000): estas não sentem que foram preparadas devidamente ao longo de sua carreira pelas suas próprias empresas assim como os homens. Alguns cursos são direcionados para o público masculino e não para o feminino, mas o conhecimento trazido por estes se torna essencial em uma posição de CEO. Mulheres ficam mais concentradas em áreas de suporte, mas, para atingir um cargo de maior liderança, é solicitado a elas experiência prévia na parte operacional da empresa (Oakley, 2000). Logo, líderes femininas teriam que ser mais proativas para serem notadas e conseguirem atingir as mesmas oportunidades (Lyness & Thompson, 2000). Ao longo do tempo, percebem também que recebem menos feedback quando em posições de liderança se comparadas aos seus pares (Oakley, 2000).

Ademais, ainda como barreira para mulheres, existe a falta de adaptação à cultura organizacional vigente, pois muitas vezes são excluídas de trocas informais com seus pares homens por não se encaixarem em determinados assuntos, por não conseguirem estar presentes em eventos extra horário por conta de suas responsabilidades familiares ou por não terem

muitos pontos em comum com seus parceiros de trabalho, fazendo com que os executivos trabalhem em uma promoção para seus colegas com os quais possuem mais convívio informal. Para as mulheres, portanto, o bom relacionamento é fundamental para seu desenvolvimento de carreira a longo prazo (Lyness & Thompson, 2000) e estas acabam tendo que se adaptar a uma racionalidade considerada mais masculina para chegar ao topo da hierarquia da organização (Lima et al., 2013).

Dentro das organizações, também são feitos processos de seleção e de tomada de decisão mais tendenciosos a manter e reforçar o arranjo e a homogeneidade existentes em cargos de alta gestão (Goodman et al., 2003), uma vez que a falta de procedimento e processos faz com que decisões sejam tomadas baseadas em estereótipos de desempenho e de excelência (Heilman, 2001), acirrando a competição por tais cargos escassos e disputados por indivíduos com competências semelhantes (Tai & Sims, 2005). As mulheres se sentem, muitas vezes, menos preparadas para assumir cargos de liderança. Também é no momento da contratação que comportamentos discriminatórios e baseados em estereótipos são mais evidentes, pois há pouca disponibilidade de informações sobre candidatos na seleção inicial, o que pode criar segregação entre homens e mulheres, pela dificuldade de documentar a discriminação (Petersen & Togstad, 2006). Além disso, as mulheres muitas vezes nem mesmo se candidatam a empregos que não enxergam como possíveis de terem sucesso na candidatura, por serem mais estereotipados como masculino ou por possuírem histórico de discriminação de gênero, devido a valores que são considerados como adequados para homens e para mulheres, pois estes determinam as recompensas específicas (monetárias ou não) que os gêneros optam por receber (Barbulescu & Bidwell, 2013). Mesmo em casos de reentrada no mercado de trabalho as mulheres acabam optando por cargos menores do que os ocupados anteriormente por não conseguirem se reencaixar nestes (Rincón et al., 2017). Ademais, em setores que contratam mulheres nos níveis mais baixos e não as promovem para cargos mais altos, há também uma resistência de entrada por parte destas (Barbulescu & Bidwell, 2013).

Petersen e Togstad (2006), no entanto, verificaram em seu estudo quantitativo em um banco europeu privado localizado na Escandinava e na Noruega que não haveria diferenciação entre homens e mulheres nessa empresa. Nielsen e Huse (2010) também confirmaram uma relação positiva entre mulheres na diretoria e efetividade, mas vale lembrar que tais países possuem acordos e regimentos para a inclusão de mulheres no mercado de trabalho e na política, bem como sempre aparecem como referências em índices de igualdade de gênero (como, por exemplo, o Índice de Gênero dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), logo, nem a

realidade e nem a cultura destes é semelhante à brasileira, sendo o setor bancário brasileiro um dos que mais contratam mulheres, mas as mantém em cargos intermediários.

Não podemos deixar de colocar o preconceito velado como uma barreira para a ascensão das mulheres, o qual se manifesta das mais diferentes formas e de maneira sutil, por não ser percebido por suas próprias vítimas (Carvalho et al., 2010), levando mulheres a enfrentarem desafios principalmente em setores e ambientes onde não há grande presença feminina (Eagly, 2007) e as excluindo das decisões organizacionais (Lima et al., 2013). Nota-se que, quando mulheres têm atitudes semelhantes aos seus pares homens, sobretudo quando estão em situações nas quais é necessário demonstrar seu poder, quebra-se a ideia implícita de subordinação feminina ao masculino (Acker, 2006) e são taxadas como agressivas (Oakley, 2000), levando-as a uma dificuldade de mediação das diferenças do capital humano da empresa, a salários mais baixos e a menos promoções por conta de discriminação sexual existente (Eagly & Karau, 2002).

Também é importante ressaltar que muitas mulheres aceitam ficar em empresas menores e com salários mais baixos para evitar possíveis casos de discriminação em organizações maiores (Alessio & Andrzejewski, 2000). Sendo assim, é importante olhar o preconceito como um fator responsável pela ausência de mulheres em cargos de alta gestão, mesmo com o aumento destas em cargos intermediários (Eagly & Karau, 2002).

Ao realizar o papel de liderança, mulheres seriam alvo de dois tipos de preconceitos: déficit na sua atribuição de liderança e avaliação menos favorável sobre seu papel como líder (Eagly & Karau, 2002), pois, na maioria das vezes, os mesmos comportamentos, se realizados por mulheres, não são bem-vistos pelos superiores e pelos seus subordinados (Oakley, 2000; Lima et al., 2013). Elas precisam, portanto, que pensar, agir e trabalhar “como homem” e serem feminina para serem amadas (Carvalho et al., 2010). Por conta do preconceito existente, em países como Japão, Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos e China, a associação dos grupos masculinos para qualificações entre mulheres e gerência/autoridade foi baixa, o que não ocorreu em grupos femininos que fizeram o mesmo exercício; estas, porém, ainda associaram fortemente homens com gestão/autoridade (Rudman & Kilianski, 2000; Schein, 2001). A ideia de *think manager-think man* reforça o preconceito e o estereótipo de que gestão foi feita para homens e que expectativas de fracasso são relacionadas às mulheres (Heilman, 2001). Homens, no entanto, parecem não reconhecer tal situação, como se estivessem de ‘olhos vendados’, pois, nestes países, quanto maior o cargo, menos mulheres estavam inseridas na gestão (Schein, 2001).

Do ponto de vista econômico, não é novidade que, ao longo da história em diferentes países, mulheres foram pagas com salários inferiores aos homens mesmo em cargos com responsabilidades e funções idênticas, reduzindo a média salarial feminina em diferentes níveis hierárquicos e setores. É possível notar que funcionários com cargos em níveis mais baixos também tendem a perpetuar padrões de desigualdade para futuramente se beneficiarem (Acker, 2006).

Sendo assim, a partir dessa fundamentação teórica, podemos notar que existem barreiras exclusivas para mulheres em cargos de alta gestão, independentemente de sua área de atuação. No entanto, é interessante verificar se para o setor de tecnologia essas mesmas barreiras são presentes de forma mais ou menos intensa e se para setores mais masculinos, como o escolhido, existem outras barreiras até então não muito bem mapeadas pela literatura recente.

2.4 Gender mainstreaming

No ano de 1995, foi realizada a Conferência de Beijing ou Quarta Conferência Mundial pelas Mulheres pela Organização das Nações Unidas (ONU), com intuito de pensar em medidas para as mulheres, sobretudo discutir a igualdade de gênero e criar uma agenda global de desenvolvimento (Davids, Driel, & Parren, 2013), o que foi considerado como um avanço histórico no tema (Eerdewijk & Davids, 2014). A partir dela, foi criado o conceito de *Gender Mainstreaming* (integração de gênero), o qual podemos definir como:

O processo de avaliação das implicações para as mulheres e homens de qualquer ação planejada, incluindo legislação, políticas ou programas, em todas as áreas e em todos os níveis. É uma estratégia para entender preocupações das mulheres e dos homens e conhecer uma dimensão integral do design, implementação, monitoramento e avaliação de políticas e programas em todas as áreas políticas, esferas econômicas e sociais para que as mulheres e os homens se beneficiem igualmente e a desigualdade não seja perpetuada. O objetivo final é alcançar a igualdade de gênero (United Nations [UN], 1997).

A integração de gênero passa a ser usada como uma estratégia para promover a igualdade, ao integrar todas as áreas críticas para as mulheres – direitos humanos (incluindo violência), economia e conflitos armados (Mehra & Gupta, 2006) –, pois permite melhorar tanto o processo quanto o resultado (Davids et al., 2013), ao englobar planejamento, implementação e monitoramento das ações tomadas (Mehra & Gupta, 2006), bem como atividades específicas e ações em ambientes com uma posição desvantajosa para homens ou mulheres com o objetivo de alcançar a igualdade e mantê-la por longo prazo (Lee-Gosselin, Briere, & Ann, 2013). Sendo assim, tal estratégia busca permitir que a igualdade de gênero esteja presente integralmente nos

programas, nos processos de desenvolvimento e na formulação de políticas que são baseadas em gênero e podem reproduzir desigualdades (Erdewijk & Davids, 2014). A integração de gênero pode então ser vista como uma combinação de técnicas e de processos políticos, sendo as primeiras baseadas em dados estatísticos, avaliações de impacto, treinamentos e indicadores e os segundos em definição de agendas para melhorar a participação da mulher na tomada de decisão e tentativas de eliminar barreiras para tal (Grosser & Moon, 2005a).

Neste trabalho, focaremos sobretudo nas implicações para as organizações empresariais, visto que o campo dos negócios ganha importância com o fornecimento de espaços para implementação da agenda de gênero, devido à crescente participação das mulheres no mercado de trabalho privado (Grosser & Moon, 2005a).

Neste caso, em linhas gerais, o tema da integração de gênero se torna uma política de governança e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). No entanto, vale lembrar que há divergência de opiniões na literatura quanto a este enquadramento, pois ao colocar a integração como uma política de governança se assume o risco de somente reproduzir discursos e políticas já dominantes (Davids et al., 2013). Para que seja possível implementar a integração de gênero nas organizações é necessário que ocorram mudanças tanto em processos internos quanto externos, pois, no primeiro momento, organizações devem tentar entender e adicionar ao seu cotidiano valores da integração de gênero, atualizando seus procedimentos a fim de atingir tal objetivo através de melhorias na cultura organizacional, aumentando o número de mulheres em cargos de liderança, entre outras opções; já no âmbito externo, precisa-se incluir a dimensão de gênero nas operações de desenvolvimento da empresa (Mehra & Gupta, 2006). Portanto, nota-se uma ligação entre o sucesso da implementação e a melhoria da cultura organizacional da empresa (Moser & Moser, 2010), pois a integração de gênero exige uma ruptura com o antigo e um aceite de novas formas de pensar, de agir e de novos conceitos (African Development Bank Group, [ADBG], 2012), bem como realmente criar incentivos para mudança, em vez de somente alterar discursos e relações de poder (Eyben, 2010). A integração de gênero vem para colocar em xeque, criticar e questionar a lógica e a perpetuação das atitudes existentes que necessitam de mudanças para que se possa combater o preconceito de gênero (Benschop & Verloo, 2006).

De acordo com Lee-Gosselin et al. (2013), a partir da análise de estudos de caso, a integração de gênero precisa ser institucionalizada nas organizações para promover a equidade como parte do projeto de desenvolvimento daquela instituição, sendo alcançada quando as ações para redução da desigualdade já estiverem presentes em todos os âmbitos da empresa.

A integração de gênero se apresenta nas organizações através de três diferentes dimensões: técnica, política e cultural. A dimensão técnica utiliza análises, diagnósticos, estudos de impacto e sistemas para analisar e monitorar sua implementação. Já a dimensão política foca no papel dos líderes, dos influenciadores e das estruturas da organização para avaliar seu andamento. Por fim, a dimensão cultural busca colocar a integração na missão, visão e valores da empresa, nas relações de poder, na sensação de pertencimento e para evitar estereótipos, ou seja, a integração de gênero passa a ser parte da cultura organizacional. Cada uma delas pode estar relacionada com a forma tecnocrática ou participativa.

Para a dimensão técnica combinada com a forma tecnocrática, temos que a integração de gênero é comandada por especialistas e consultores com os funcionários agindo passivamente por não tomarem iniciativas para a implementação de novas políticas, portanto os resultados são de curto prazo e com pouco monitoramento. Vale lembrar que consultores e especialistas são responsáveis por mobilizar mulheres e implementar estruturas necessárias para realização da integração de gênero, podendo agir de forma ativa ou passiva para colocar a pauta na agenda da empresa, reunir dados e criar toda a base de implementação (Howard, 2002). Já ao utilizarmos o processo participativo na mesma dimensão, mesmo com especialistas e consultores, os funcionários participam de forma ativa, produzindo efeitos a longo prazo e com um bom monitoramento.

Para a dimensão política, de forma tecnocrática, os líderes são pouco envolvidos no processo e tendem a resistir às ações, buscando soluções simples para o problema e mantendo a estrutura criada para a integração de gênero em um campo isolado da organização. Ao aplicarmos a forma participativa, os líderes são fortemente envolvidos e buscam entrar em acordos e alianças de forma estratégica para a implementação da integração, de modo a dividir a responsabilidade pela equidade de gênero com toda a estrutura da organização.

Por fim, a dimensão cultural, ao ser ligada com o método tecnocrático, não possibilita um bom reconhecimento dos problemas, podendo ocorrer preconceitos e resistência em mudanças na ordem e na cultura vigente, pois somente alguns grupos participam de workshops de conscientização dados pelos agentes de mudança, que são vistos somente como facilitadores do processo. Já com o método participativo, é possível tornar os problemas mais visíveis e melhorar processos para alterar a cultura vigente de forma a solucionar tais questões.

Vale lembrar que os esforços são muitas vezes direcionados para a visão técnica, mas deixam de lado as dimensões política e cultural (Lee-Gosselin et al., 2013), portanto, as mulheres precisam estar envolvidas diretamente no planejamento criado para a integração de gênero, independentemente do nível hierárquico cujo tal assunto é tratado como pauta (Howard,

2002). Os programas de gênero também não podem ser desenvolvidos de maneira ou por mulheres isoladas, mas, sim, devem abarcar as próprias instituições e programas para mudanças nos níveis macro e micro (Eerdewijk & Davids, 2014).

Também é possível perceber que a liderança tem um papel fundamental em facilitar a implementação de políticas de integração de gênero nas organizações, pois são responsáveis por mantê-la ao longo do tempo e buscar recursos, incentivos e *accountability* (African Development Bank Group [BAD], 2012). A tentativa de realizá-la pode passar por resistências vindas da alta administração para manter interesses conservadores em nível institucional, fazendo com que, muitas vezes, a tentativa de aumentar o número de mulheres e sua participação em ambientes da organização não seja tão benéfica, pois, ao contratá-las, podem mantê-las em cargos intermediários (Moser & Moser, 2010), reforçando o fenômeno do piso pegajoso.

Já a RSC pode também ser um canal de implementação das políticas de integração de gênero, ao não ser algo somente focado em uma única empresa, mas, sim, integrada a diferentes estruturas de governança por meio de *benchmarking* e criação de relatórios (Grosser & Moon, 2005a). Vale lembrar que podemos definir a RSC como a ação de reconhecer as externalidades sociais causadas pela atividade da empresa, ao combinar processos técnicos, como relatórios e procedimentos políticos, com redefinição de responsabilidades, através do engajamento dos *stakeholders* ou das partes interessadas, pois, à medida em que as organizações ganham importância e o status de “cidadãs”, as partes interessadas começam a dividir seu foco entre o governo e as empresas (Grosser & Moon, 2005b). A RSC começou a ganhar campo com a tentativa de se tornar um espaço para a inclusão de questões sociais – incluindo gênero – pela sociedade civil e pelas organizações intergovernamentais, bem como de responsabilizar as companhias pelos impactos causados (Grosser & Moon, 2005b). Ao longo do tempo, questões de gênero se tornam um pouco mais presentes em relatórios e índices de RSC, mas não de maneira integrada às questões de governança nem às principais estratégias de RSC.

Portanto, pode-se notar um pequeno ganho de importância da agenda de integração de gênero por esta questão estar citada nos relatórios como parte da cultura da empresa, no entanto, por esta não estar integrada com a governança, existe a possibilidade de mulheres estarem em uma posição desfavorável frente a todas as partes interessadas e de não participarem em iniciativas multissetoriais, uma vez que as empresas tendem a focar nos *stakeholders* de forma ampla, sem trazer a perspectiva de gênero. A ausência de caminhos para a participação das mulheres pode explicar um progresso ainda incipiente, mas com grande potencial de expansão ao interligar ações empresariais, governamentais e sociais (Grosser & Moon, 2005a).

Por fim, a agenda de *gender mainstreaming* criada na Conferência de Beijing também sofre críticas por autores, visto que o conteúdo e a extensão da mesma são criticados por serem relativamente genéricos, não conseguindo de fato resolver o problema: as estratégias propostas acabam sendo falhas e a transformação apenas potencial (Davids et al., 2013). Até mesmo as definições da agenda de *gender mainstreaming* passam a ser criticadas por autores, que consideram que é fraca ao explicar como os processos políticos devem ser alterados e como as mudanças podem impactar a igualdade de gênero. O caminho para a realização da agenda fica escondido atrás de definições focadas em demonstrar a potencialidade até então transformadora desta, deixando de lado temas da estrutura da desigualdade, da implementação, do impacto aos atores e da formulação da política (Eerdewijk & Davids, 2014).

Além disso, também é colocado em pauta a verdadeira possibilidade de se criar uma integração, pois a agenda não discute interseccionalidade e foca somente no gênero e na desigualdade, sem se preocupar com questões de raça, etnia ou orientação sexual das mulheres. Logo, trabalhar somente com a dimensão de gênero não explicaria ou solucionaria totalmente as desigualdades enfrentadas, nem seria possível simplesmente adicionar o tema à agenda existente (Hunting & Hankivsky, 2020). Neste caso, a melhor solução seria criar uma agenda que abarcasse aspectos da interseccionalidade e os múltiplas singularidades da desigualdade, porém tal discussão ainda segue incipiente (Hunting & Hankivsky, 2020).

Vale lembrar que, após a criação da agenda, a ideia de *gender mainstreaming* foi aceita pela comunidade internacional geral, demonstrando uma possível busca por uma solução rápida, supostamente fácil de ser aplicada e com boa combinação, mas isso fez com que políticas de gênero aplicadas negligenciassem a natureza inerente do gênero nas instituições e na formulação de políticas, tratando o tema e os processos políticos de maneira simplista (Eerdewijk & Davids, 2014). No entanto, para que a integração de gênero tenha êxito, são necessários recursos de organizações doadoras angariados pelas lideranças, as quais muitas vezes não conseguem recebê-los em quantidade suficiente pela falta de foco no projeto e na insuficiência da demonstração da importância de se atingir a igualdade de gênero (BAD, 2012).

Mesmo com a inclusão da agenda de gênero dentro do campo da RSC, a contribuição da segunda com a primeira dependerá de como tal agenda pode ser integrada nas práticas de negócios da empresa (Grosser & Moon, 2005a), pois “a integração de gênero é apenas uma declaração de princípios; os impactos são limitados a mudanças” (Lee-Gosselin et al., 2013, p. 470). Dessa forma, tal tema precisa e requer um trabalho dentro da governança e suas tecnologias nas empresas, organizações e instituições (Eerdewijk & Davids, 2014).

3 Metodologia

Considerando o exposto na fundamentação teórica do projeto e a proposta da pesquisa, temos como melhor método o qualitativo, com natureza exploratória e descritiva para conseguirmos entender melhor como mulheres enfrentam as barreiras e o penhasco/teto de vidro em suas nuances, pois a pesquisa qualitativa foca em explicar símbolos, significados, experiências pessoais e fenômenos de forma detalhada dentro dos processos do mundo social através de uma aproximação do estudado (Stenius, Mäkelä, Miovisky, & Gabrhelik, 2017; Aspers & Corte, 2019).

Utilizamos tal método para entender as razões de determinados comportamentos e ações humanas (Stenius et al., 2017), pois objetos, seres humanos, instituições, ideias e situações são verificados através de sua importância para o indivíduo e do sentido que surge a partir da interação, sendo a realidade interpretada por meio da forma como o ser humano a vê e a decodifica (Godoy, 1995a). O pesquisador é, portanto, uma parte ativa da sua pesquisa, podendo influenciar suas próprias escolhas, criando interpretações que devem ser destacadas no trabalho e suas relações com o objeto de estudo devem ser consideradas cuidadosamente por ser este um instrumento de coleta e análise (Godoy, 1995a; Stenius et al., 2017).

Vale destacar que a pesquisa qualitativa se difere da quantitativa ao não utilizar instrumentos estatísticos ou buscar medir os eventos, logo, é importante considerar o processo de coleta de dados por completo sem focar somente no resultado, mas, sim, nas histórias contadas, uma vez que os pesquisadores qualitativos focam no processo e não somente no resultado (Godoy, 1995b).

Sendo assim, a entrevista é um objeto importante para verificação do fenômeno estudado. Sua vantagem é a possibilidade de obter boas informações em um tempo relativamente curto (Bispo & Godoy, 2014), permitindo ao pesquisador compreender a realidade social que deseja explicar (Silva & Russo, 2019). Estas podem ser divididas em três tipos. O primeiro deles, conhecido como estruturado, consiste em um conjunto de perguntas elaboradas e encadeadas de forma sequencial sem que o entrevistador consiga se desviar delas (Silva & Russo, 2019). Na semiestruturada, há a maior possibilidade de interação entre pesquisador e entrevistado, pois o roteiro é utilizado como um guia de perguntas (Silva & Russo, 2019). Por fim, para a entrevista aberta, os entrevistados são estimulados a falar livremente sobre o assunto, guiados pelas perguntas mais abrangentes ou mais específicas feitas pelo entrevistador (Silva & Russo, 2019).

Para esse trabalho, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, o qual permite ao pesquisador incluir novos questionamentos além dos previamente selecionados, caso considere oportuno para explorar melhor as respostas dos entrevistados, tornando-as mais claras e com maior nível de detalhamento, além de permitir ao pesquisador realizar observações diretas. O roteiro de pesquisa foi dividido em dezessete perguntas, no entanto foram feitas perguntas auxiliares em momentos considerados necessários pela pesquisadora para receber mais informações acerca do tema perguntado. Tais perguntas foram divididas em cinco pontos de abordagem, sendo estes: 1. divisão sexual do trabalho; 2. contextos de promoção; 3. papel dos estereótipos; 4. falta de equidade de gênero; e 5. papel das práticas institucionais.

Foram contactadas vinte mulheres: duas não puderam participar por conflitos de agenda e dez retornaram o convite, aceitando participar da entrevista com a condição de sigilo de dados pessoais e empresariais, como seus nomes e das empresas onde trabalham ou trabalharam e de outros nomes citados. Por conta da agenda mais rígida das participantes e pela situação de COVID-19 ainda presente, optou-se por entrevistas via Zoom, plataforma na qual também foi feita a gravação delas.

Nossa amostra foi escolhida de forma intencional e conveniente, buscando mulheres por mídias sociais e de relacionamento ligadas ao setor de tecnologia com cargos de alta gestão – área considerada como predominantemente masculina, de acordo com os dados mencionados previamente na introdução.

O número de participantes não foi previamente definido e as entrevistas foram encerradas pelo método da exaustão, ou seja, quando a pesquisadora notou que novas entrevistas não estão adicionando algo novo na pesquisa (Nascimento et al., 2018).

Por fim, para a organização e análise dos dados, as entrevistas foram transcritas com auxílio do Transkriptor e posteriormente colocadas no NVivo para auxílio na separação dos dados a partir do ponto de vista da pesquisa, ou seja, caso a resposta de uma pergunta seja identificada em outra, foi feita a passagem da resposta para a pergunta correspondente. A partir disso, foi aplicada nas entrevistas de campo uma análise de conteúdo através da criação de códigos, primeiramente de maneira dedutiva, ou seja, a partir da revisão de literatura feita, e posteriormente de forma indutiva, com base nas informações encontradas a partir das entrevistas e notas de campo. O NVIVO auxiliou na codificação e na categorização dos dados, permitindo o agrupamento das informações.

Sendo assim, para essa pesquisa utilizou-se a análise de conteúdo de acordo com as ideias de Bardin (1977), ao realizar a interpretação dos resultados em três fases previamente descritas: pré-análise (organização dos materiais), verificação do material (codificação) e

tratamento (tornar os achados significativos em busca de padrões). A partir disto, foram criadas tabelas para demonstração dos resultados.

A principal limitação dessa pesquisa decorre do método, ou seja, os seus resultados são aplicáveis somente à amostra estudada e generalizações não são recomendadas.

4 Resultados Da Pesquisa

4.1 Descrição dos resultados

Esse trabalho busca entender quais as principais barreiras e contextos para a ascensão de mulheres em cargos de alta gestão, com foco no setor de tecnologia.

A amostra foi composta por 10 mulheres, conforme caracterizado na Tabela 1, e para efeitos de sigilo iremos denominar as entrevistadas conforme a tabela. Vale destacar que todas as candidatas que informaram possuir especialização, pós-graduação ou MBA foram agrupadas por “pós-graduação”.

Tabela 1
Caracterização da amostra

<i>Suj</i>	<i>Idade</i>	<i>Cargo</i>	<i>Liderados</i>	<i>Mulheres no mesmo cargo</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Filhos</i>
E01	46	CEO	40	1	Pós-graduação	Solteira	0
E02	43	Gerente	18	Não soube informar	Pós-graduação	Casada	0
E03	47	Diretora	11	13	Pós-graduação	Casada	2
E04	37	Gerente	24	Não soube informar	Pós-graduação	Solteira	0
E05	39	Diretora	3	4	Pós-graduação	Solteira	0
E06	40	Gerente	17	15	Pós-graduação	Casada	1
E07	35	Gerente	16	15	Graduação	Casada	1
E08	41	Diretora	82	1	Pós-graduação	Casada	1
E09	35	Diretora	7	6	Graduação	Solteira	0
E10	46	Diretora	Não soube informar	Não soube informar	Pós-graduação	Solteira	0

Podemos notar que a média de idade das entrevistadas ficou em 40,9 anos, ou seja, neste setor não é usual a presença de lideranças jovens femininas. Nota-se a prevalência da experiência como uma das questões para a promoção. Por sua vez, a quantidade de liderados varia bastante entre as entrevistadas que souberam informar tal dado, enquanto os desafios da liderança – pelo relato das participantes que serão mostrados nessa sessão – permanecem os mesmos. Já para a quantidade de mulheres no mesmo cargo, percebe-se que, apesar da existência em muitas das empresas de projetos para melhorias de igualdade de gênero, ainda há um caminho longo a ser percorrido para o aumento da presença feminina, como demonstrado na Tabela 1. A escolaridade da maioria das participantes está acima do superior completo, o

que demonstra uma vontade e uma necessidade para o crescimento profissional e intelectual. Na questão do estado civil, nossa amostra ficou equilibrada, com cinco mulheres solteiras e cinco mulheres casadas. Somente uma mulher casada não possui filhos e todas as mulheres solteiras não têm filhos, totalizando seis mulheres sem filhos.

Na primeira pergunta do roteiro, foi solicitado que as participantes relatassem brevemente sua trajetória profissional para que pudéssemos conhecer melhor sua história de vida e suas escolhas, bem como identificar como estas conciliaram a vida profissional e familiar, visto que, muitas vezes, mulheres são responsáveis por diferentes jornadas.

Desses relatos, podemos notar que somente E01 e E10 iniciaram e permaneceram durante toda sua trajetória profissional em empresas de tecnologia, no entanto E01 relatou a tentativa de se estabelecer no ramo da beleza, mas, por condições adversas, continuou no setor de tecnologia: *“eu queria sair, aí eu queria ir para área da beleza. Eu queria fazer relacionamento da beleza. Eu queria viajar o mundo, trazer tendências. Em Paris, em Nova Iorque, que eram os alongamentos, que hoje fala, de unha”*.

Já as entrevistadas E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08 e E09 iniciaram suas carreiras em outros setores para posteriormente entrarem para em tecnologia, demonstrando que esta não foi a escolha prioritária da maioria das entrevistadas, como é exemplificado pela E03:

“eu sou formada em economia, mas nunca trabalhei na área financeira. Desde o meu primeiro emprego, já comecei trabalhando na área comercial como assistente de vendas, atendendo, fazendo, prestando atendimento de clientes. Passei por diversos tipos de indústria. Comecei com indústria de alumínio, depois passei para siderurgia, depois para publicidade e propaganda até chegar em tecnologia.”

E04 também traz outro contexto de início e de formação:

“eu fiz publicidade na faculdade. Eu fiz 6 meses de estágio em uma agência de publicidade, depois outros 6 meses em uma empresa gráfica; na agência de publicidade, eu trabalhava na área de criação e, na empresa gráfica, eu entrei como atendimento ao cliente.”

Já E05 também iniciou sua carreira

em outros setores: *“eu entrei na faculdade com 17 anos e me formei em moda, designer de moda, uma coisa totalmente diferente. Por um momento trabalhei, sim, na área de moda, mas depois acabei indo um pouco para área de RH”*. É interessante notar que a E02 destaca ser a primeira pessoa a se formar em sua família: *“eu sou a primeira geração de pessoas formadas, tanto por parte do meu pai e da minha mãe. Então, faço parte dessa geração que tem uma graduação depois de muitos anos.”*

Com relação a conciliar a família com a vida profissional, todas as entrevistadas enfrentaram alguns desafios, independentemente da condição de casada ou solteira, com ou sem

filhos, no entanto as participantes E01 e E05 citam em suas respostas sobre a questão de se manterem solteiras ou não por opção. E01 cita:

“eu acho que foi um dos pontos principais de eu tomar a decisão que eu não queria casar [...] Eu queria mesmo era viajar, eu lia muito, eu já sabia que a sociedade ia parar de ficar cobrando casamento. É que hoje eu, com 46 anos, vejo a tranquilidade das pessoas que aceitam. Agora, imagina eu, filha de uma mãe cristã, de um pai extremamente conservador, italiano de raiz: uma filha fala para ele não quer se casar, que eu não ia dar netos para ele. Então é difícil essa decisão, você tem que ter uma cabeça muito legal”.

E05 demonstra que o trabalho também sempre foi sua prioridade, o que acabou, em parte, interferindo em sua escolha sobre casamento:

“hoje, não que não era o foco, acho que sempre foi, mas era talvez da boca para fora e eu não tomava ações para mostrar e hoje realmente eu quero ter um relacionamento. Então assim, nunca tive um namoro muito longo, porque a vida sempre era trabalhar e viajar muito”.

A questão de conciliar agendas durante a pandemia também foi citada pela E02 e E07, demonstrando que tal situação teve certo impacto sobre as entrevistadas. E02 diz: *“eu sempre, nesse período e agora nos últimos anos depois da pandemia, de forma mais intensiva, tenho que empregar um esforço para a demanda desses mercados não acabar atropelando e impactando a nossa saúde mental e qualidade de vida”.* E07 traz essa questão para a maternidade, considerando que o home office a ajudou a conciliar sua agenda para também atender às demandas do filho nascido durante esse período: *“a minha ‘vida mãe’ foi minha ‘vida mãe’ no home office, não fui mãe fora do home office. Então, eu vejo algumas diferenças, comparando com antes, mas teria sido muito mais difícil se eu estivesse trabalhando pessoalmente”.*

Vale destacar que três das quatro entrevistadas que são mães destacam o auxílio da rede de apoio para conciliar a maternidade com o profissional. E03 cita o apoio de sua mãe e marido e complementa:

“ter essa tranquilidade, pessoas que te ajudam, auxilia também a mulher a não ser até discriminada em certas posições, porque você não precisa ficar se ausentando por conta de problema com o filho, essas responsabilidades são divididas. Então, você consegue também não ter esse impacto negativo na sua carreira quando tem esse suporte familiar”.

E06 também reconhece o apoio familiar ao afirmar que

“é bastante desafiador, mas eu acho que você ter uma rede de apoio, você ter as pessoas que vão te ajudar nesse trajeto é muito importante. Acho que o principal desafio de conciliar é você saber que você não é a Mulher-Maravilha, que você não vai conseguir fazer tudo e aceitar que não fazer tudo está tudo bem”.

Por fim, E08 traz as dificuldades que passou exatamente por ser migrante com um filho pequeno e não ter uma rede de apoio em São Paulo:

“não foi nada fácil conciliar as coisas. Atrasei meus estudos porque me divorciei com filho pequeno, então, às vezes, o bebê não estava bem e eu faltava na aula e, às vezes, você não consegue simplesmente atestado médico o tempo inteiro”.

E09, mesmo sendo solteira e sem filhos, também menciona o apoio da família para lidar com a vida profissional: *“essa parte de se dedicar para o seu trabalho, isso está bem enraizado comigo e, por ter esse núcleo familiar próximo para mim, a minha maior motivação no meu trabalho é a minha família”.*

Por fim, a E04 e E10 destacaram que conseguem conciliar bem os dois campos de sua vida, a E04 diz que ficou mais fácil depois que virou líder, por não ter que viajar tanto: *“hoje em dia é tranquilo, porque, como eu faço a gestão de um time, eu não estou mais tanto na linha de frente”*, já a E10 reconhece que teve sorte por trabalhar em lugares que facilitaram seu equilíbrio:

“sempre foi prioridade conciliar família e profissão, então é claro que, em alguns momentos, seja por fechamento, seja por algumas situações de viagem de trabalho, acabo ficando mais tempo no trabalho do que com a família, mas também sempre tive a sorte de trabalhar em empresas que me permitiam fazer esse balanço”.

Tabela 2

Sínteses: Conciliação de vida pessoal e profissional

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Eu acho que foi um dos pontos principais de eu tomar a decisão que eu não queria casar.”
E02	“Eu tenho que empregar um esforço para a demanda desses mercados não acabar atropelando e impactando a nossa saúde mental.”
E03	“Ter essa tranquilidade, pessoas que te ajudam, auxilia também a mulher a não ser até discriminada em certas posições.”
E04	“Hoje em dia é tranquilo, porque, como eu faço a gestão de um time, eu não estou mais tanto na linha de frente.”
E05	“Nunca tive um namoro muito longo, porque a vida sempre era trabalhar e viajar muito.”
E06	“Acho que o principal desafio de conciliar é você saber que você não é a Mulher-Maravilha, que você não vai conseguir fazer tudo.”
E07	“Eu vejo algumas diferenças comparado com antes, mas teria sido muito mais difícil se eu estivesse trabalhando pessoalmente.”
E08	“Não foi nada fácil conciliar as coisas. Atrasei meus estudos porque me divorciei com filho pequeno.”
E09	“A minha maior motivação no meu trabalho é a minha família.”
E10	“Eu sempre tive a sorte de trabalhar em empresas que me permitiam fazer esse balanço.”

Com relação à pergunta dois, verificamos como é feita a divisão de tarefas nos lares das entrevistadas. E01, E04, E05 e E10 moram sozinhas e assumem a maioria das atividades domésticas, mesmo contando com auxílio externo de uma profissional, familiares ou aparelhos eletrônicos, exceto E04 que pontua: *“moro sozinha, não tem jeito eu acabo fazendo tudo.”* Já

a E05 conta com uma profissional e sua família e reconhece que o fato de não ser casada ou mãe auxilia a reduzir sua demanda em casa:

“como eu realmente trabalho bastante, eu tenho uma faxineira que me ajuda a dar uma limpada [...]. Os meus pais acabam sendo uma linha de suporte também, eles moram perto de casa, então, quando eu preciso, como eu tenho essa vida louca de trabalho, meu pai vem aqui, cuida do jardim, às vezes minha mãe vem e dá uma ajeitada na casa, quando eu viajo minha irmã fica aqui em casa cuidando dos gatos, mas, como eu moro sozinha, então eu não tenho aquela responsabilidade com filho, com marido, então acaba sendo mais simples”.

E10 também conta com auxílio externo: *“eu moro sozinha, as tarefas são feitas por mim (risadas) e tenho uma funcionária”.* E09, apesar de não morar sozinha, também conta com o suporte de seus familiares e uma profissional para as atividades domésticas:

“eu moro com a minha mãe, então ela dá um apoio muito grande para mim em termos de alimentação e, em casa, a gente [entrevistada e sua irmã] acaba fazendo tipicamente nos finais de semanas [...]. A gente também tem uma diarista que vem uma vez por semana que ajuda com as tarefas”.

E01 traz a questão da automatização de sua residência juntamente com sua visão sobre a presença de mulheres em diferentes áreas de conhecimento,

“eu tenho uma mulher [ajudando] que vai uma vez por semana, mas o robô varre. Não é só mais aquela que lava a louça, mas, assim, se eu tiver que ter uma assistência, eu vou ter que depender de um homem desmontar meu robô para montar?”.

Sobre a questão da automatização de residência, para E08, mesmo morando com mais pessoas em sua casa, esse também é um ponto importante para auxílio das tarefas domésticas:

“o que é um luxo para mim é ter o máximo de coisas automatizadas dentro da minha casa, é ter a máquina que lava a roupa, é a máquina que lava a louça, é ter a máquina que varre sozinha (risadas), é máquina de tudo”

Pois não tem o apoio de seu segundo marido para as atividades domésticas, como pontuado: *“ainda é um ‘por favor’, ainda é um lembrete, ele não assume um papel claro, onde ele tem a iniciativa de fazer as coisas sem precisar ser lembrado”*, o que acaba sendo suprido pelo seu filho:

“eu busco dentro da minha atenção profissional, dentro do melhor salário que eu ganho, simplificar minha vida no dia a dia da minha casa, o que que eu fiz: eu criei o meu filho de uma forma diferente, meu filho sabe cozinhar, meu filho sabe lavar roupa, meu filho sabe passar, meu filho me ajudava em casa enquanto eramos só nós dois”.

Já E02, E03, E06 e E07 relatam contar com o auxílio de seus maridos em casa, com ou sem um acordo prévio. E02 relata que houve conversas para que as divisões de contas e de trabalho ficassem claras para ambos:

“estou há 10 anos junto com meu marido, então isso não foi algo automático, foi algo construído, porque cada um vem com as suas experiências de vida, então, ao longo do período, a gente teve que conversar, pontuar que não é coisa de homem ou de mulher. Isso aqui são papéis de responsabilidade de quem decidiu ter uma família, um lar, uma casa e a gente precisa conversar e dividir essas atribuições”

Assim como a E07: *“eu diria que isso já foi muito pauta de discussão na relação, porque acho que o caminho natural sempre foi muito mais sobrecarga em mim, na mulher, mas hoje a gente tem bastante coisas bem divididas de funções mesmo”*. Mesmo relatando existir uma sobrecarga mental em seu papel, E07 continua:

“se eu penso em lavar louça, em lavar roupa, tirar roupa, por lixo para fora, essas coisas são bem divididas. O que não é dividido é o trabalho mental, que essa é a carga invisível que está muito na mulher, então toda essa parte acaba ficando para mim”.

Sobre o trabalho mental, ela explica:

“a parte do mental eu lembro de ter essas conversas assim: ‘estou cansada não paro de pensar’ e ele fala: ‘não, mas me fala o que eu tenho que fazer’ e eu: ‘pensa em tudo’ (risadas), mas é que o radar da mulher é muito mais natural ligado. Então eu não conseguia nem explicar o que ele tinha que fazer (risadas). A lista é tão infinita que se for parar para fazer a lista já vai me dar trabalho também.”

E03 e E06 relatam que o processo de divisão de tarefas ocorreu de uma forma mais natural, por conta das condições de trabalho delas e de seus respectivos companheiros. E03 traz:

“como meu marido tem esse hábito de ajudar e de fazer as coisas, se eu não estou, ele vai fazer, se eu estou, cada um faz alguma coisa, então não é nada demarcado ou delimitado ou que a gente precisa estabelecer regras. Os dois são parte da casa, os dois ajudam, os dois fazem e então é um processo muito tranquilo”.

Já no lar da E06, ao longo dos anos, os papéis entendidos como tradicionais do homem e da mulher foram invertidos e ela reconhece a importância do suporte recebido, conforme conta:

“eu sou de um lar muito diferente dos lares convencionais, como eu venho de uma carreira mais estruturada e eu conheci meu esposo há dezesseis anos, naquele momento, nós dois estávamos em patamares diferentes de estrutura de trabalho. A gente acabou caminhando para uma direção onde ele cuida dos afazeres todos da casa, do cuidado do nosso filho, de levar a criança para escola, voltar. Então ele é a minha rede de suporte e eu, enquanto isso, me dedico às atividades de trabalho mesmo, porque o meu cargo hoje não me permitiria conciliar tudo isso de maneira muito simples. Então, a gente faz uma troca de visão aqui, eu faço toda essa parte de negócio, de trazer o sustento financeiro e ele traz todo o resto, sem isso eu não conseguiria chegar aonde eu cheguei.”

Tabela 3

Sínteses: divisão de tarefas domésticas

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Eu tenho uma mulher que vai uma vez por semana, mas o robô varre.”
E02	“São papéis de responsabilidade de quem decidiu ter uma família, um lar, uma casa e a gente precisa conversar e dividir essas atribuições.”
E03	“Não é nada demarcado ou delimitado ou que a gente precisa estabelecer regras. Os dois são parte da casa, os dois ajudam, os dois fazem.”
E04	“Moro sozinha, não tem jeito eu acabo fazendo tudo.”
E05	“Como eu moro sozinha então eu não tenho aquela responsabilidade com filho, com marido, então acaba sendo mais simples.”
E06	“A gente acabou caminhando para uma direção onde ele cuida dos afazeres da casa.”
E07	“O que não é dividido é o trabalho mental, que essa é a carga invisível que está muito na mulher, então toda essa parte acaba ficando para mim.”
E08	“Ainda é um ‘por favor’, ainda é um lembrete, ele não assume um papel claro, onde tem a iniciativa de fazer as coisas sem precisar ser lembrado.”
E09	“Eu moro com a minha mãe, então ela dá um apoio muito grande para mim em termos de alimentação.”
E10	“Eu moro sozinha, as tarefas são feitas por mim (risadas) e tenho uma funcionária.”

Por sua vez, na pergunta três, buscamos entender a situação da empresa em que a entrevistada trabalhava cerca de um ano antes de ser promovida para entendermos em qual contexto se deu sua promoção.

E01, E02, E06, E08 e E09 relatam situações em que a empresa passava por dificuldades ou crises internas ou externas e as entrevistadas conseguiram atuar e transformar tal situação.

E01 narra:

“A [nome da empresa] nasceu como uma plataforma. Nasceu uma plataforma muito mequetrefe. Começamos a comprar da [nome da empresa parceira] e vender para os meus clientes, então a gente vendia. A gente foi crescendo dentro da [nome da empresa], essa plataforma ela cresceu muito em dois anos. Assim, de ousadia do zero ao pico. Então, tudo que é o relacionamento, eu faço hoje. A [nome da empresa] virou uma oficina de projetos em tecnologia.”

Já E02 foi contratada pela empresa em que atua hoje justamente para trazer possíveis resoluções para problemas financeiros e obteve sucesso:

“o desafio primário era aumentar o faturamento, porque, nos últimos meses antes da minha entrada, o faturamento andava de lado e eu vim com esse desafio. Então com o trabalho, mudanças de equipes, metodologias, planejamento comercial, a gente, no quarto mês, conseguiu já entregar um novo ritmo e começar uma subida ascendente de aumento de faturamento, receita e resultado para a empresa nos últimos meses. Então, de fato fez a diferença. Fui promovida em 6 meses por conta desses resultados.”

Por sua vez, E06 foi promovida em um momento que a empresa em que atuava começa a ter o Brasil como um dos seus principais mercados, período no qual ocorriam diversas mudanças internas de posicionamento de áreas:

“[a empresa] estava em um momento de transformação do negócio e começando a ser o Brasil uma das alavancas importantes do [nome da empresa] do mundo. E ele fez várias mudanças organizacionais, nessas mudanças organizacionais, eu fui levada. A gente tinha saído da área de negócios, que nós trabalhávamos, e ido para uma área centralizada de gestão de informações. Comigo foram todas as pessoas que trabalhavam comigo e fomos juntos como uma equipe a responder para um superintendente. Ele elegeu pontos focais, no caso eu era ponto focal da equipe que foi comigo, eu era mais sênior e acabei sendo promovida”.

Ela também pontua acreditar que essa situação conturbada favoreceu sua promoção:

“tenho certeza absoluta de que a crise influenciou na minha promoção. Não foi simples dar o outro passo, virar gerente no [nome da empresa] foi sofrido, foi bem desafiador, demorou muito tempo, eu via várias pessoas que estavam sendo promovidas na minha frente, em grande parte homens, não teve nenhuma mulher antes de mim, só teve homem antes de mim”.

Já E08 relata que a empresa necessitava de uma reestruturação interna:

“foi uma empresa que foi tomando corpo, crescendo de maneira muito orgânica e se estruturando de acordo com a necessidade. Então, os acordos eram muito verbais, as regras não eram claras, por não ter papéis de responsabilidades estabelecidos, então era difícil, às vezes, fazer um recap de onde tinha vindo determinada tomada de decisão que tinha acarretado algum efeito no dia a dia do funcionário ou da própria empresa. Então, a minha contratação foi para colocar ordem, na verdade, entender o momento empresarial, entender o momento também dos colaboradores e fazer o meet”.

Por fim, E09 relata que a empresa passou por um pouco de dificuldades durante a pandemia e, como sua entrada se deu nesse período, acredita haver uma conexão entre ambos os fatos, como trazido: *“Teve um pouco essa dificuldade, inicialmente, ano passado, e aí quando a gente abriu o escritório novamente para gente poder voltar a trabalhar presencialmente e isso agora me ajuda bastante”.*

As entrevistadas E03, E04, E05, E07 e E10 notam que as empresas nas quais trabalham se mantiveram em um ritmo constante de crescimento, portanto, não relacionaram suas promoções a crises ou a mudanças internas ou externas. E03 frisa que a empresa se destacou durante a pandemia:

“a situação da empresa vem sempre bem e, com o advento da pandemia, eu acho que todas as empresas de tecnologia, inclusive, tiveram um boom de resultados, porque todas as outras empresas que as vezes estavam um pouco mais atrasadas em relação à tecnologia acabaram buscando algumas alternativas principalmente por conta do trabalho remoto”.

E04 destaca que o crescimento da empresa em que trabalha ocorre continuamente: *“a empresa está em um crescimento, em uma ascensão, já faz alguns anos, então, assim já estava*

em uma situação boa, continuou bem”. Por sua vez, E05 relata que foi contratada pela empresa justamente pelo seu crescimento, mas chegou com uma grande responsabilidade:

“a empresa estava no auge, em supercrescimento, então, até por isso, foi criado o meu cargo que não existia, não tinha essa posição de alguém cuidando de treinamento só para América Latina, então eu vim debaixo de uma necessidade muito grande da empresa.”

E07 também traz a visão de um crescimento contínuo, o qual fez aumentar sua responsabilidade:

“a [nome da empresa] estava crescendo muito, foi até no ano 2019, em que a gente conseguiu defender as vagas, que eu cresci meu time. Então, pensa que, até 2019, eu tinha um time de 7 pessoas e foi ao final de 2019 que eu consegui defender a vaga para dobrar minha equipe”

Por fim, E10 também traz seu relato na mesma linha das anteriores: “é uma empresa nova e é uma empresa que está em crescimento, em um crescimento muito forte não só no país, como na região América Latina, como globalmente.”

Tabela 4

Sínteses: Situação da empresa

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Então a [nome da empresa] hoje virou uma oficina de projetos em tecnologia.”
E02	“O desafio primário era aumentar o faturamento, porque nos últimos meses antes da minha entrada o faturamento andava de lado.”
E03	“Com o advento da pandemia, eu acho que todas as empresas de tecnologia, inclusive, tiveram um boom de resultados.”
E04	“A empresa está em um crescimento, em uma ascensão, já faz alguns anos.”
E05	“Eu vim debaixo de uma necessidade muito grande da empresa.”
E06	“Tenho certeza absoluta de que a crise influenciou na minha promoção.”
E07	“A [nome da empresa] estava crescendo muito.”
E08	“A minha contratação foi para colocar ordem.”
E09	“Teve um pouco essa dificuldade inicialmente ano passado.”
E10	“É uma empresa que está em crescimento, em um crescimento muito forte.”

Já na quarta pergunta, buscamos identificar como foi a liderança das mulheres durante seu primeiro ano no cargo, quais as dificuldades e como estas foram contornadas. Todas as entrevistadas relataram ter passado por dificuldades durante o início de suas lideranças.

E01 e E02 relataram dificuldades em lidar com o ambiente extremamente masculino em que foram inseridas, como E01 conta: “foi desafiador, cheio de medos, insegurança, foi árduo, porque é um público masculino.”, e E02 complementa:

“situações em que você está em uma reunião, você tem um coordenador homem e um outro analista homem e você está na reunião [...], as conversas são dirigidas sempre na direção dos homens e quando acontece alguma situação de decisão, de análise, eles

viram: ‘então [nome da entrevistada] o que que você acha?’ Você percebe de forma visual: ‘você que é a líder, você que é a gerente?’”.

Por sua vez, E02, novamente, e E05 relatam ter sentido dificuldades com relação à identificação de sua posição como líder pelos seus liderados. Como relata E02: “*percebi já situações em que pessoas não estão acostumadas a serem lideradas por uma mulher negra, então dificuldades de a pessoa verbalizar ‘ela é a minha líder, ela é a minha gerente’, porque aquilo não é tão comum*”, no entanto também relata agir para conter as dificuldades:

“de forma educada tento sempre, pelo exemplo e pelo diálogo, conscientizar tanto as pessoas que estão no meu time, como os meus pares, ser uma agente de atuação. Eu já tinha esse ativismo, eu falo que eu sou uma entusiasta da promoção de igualdade de gênero e racial fora das companhias. Então, isso eu tinha na minha pessoa física e, nos últimos anos, eu tenho agora a oportunidade de trazer para [nome da entrevistada]”.

E05 também demonstra problemas no reconhecimento de sua liderança:

“no início, como eu contratei uma única pessoa, eu tive uma dificuldade dele me ver como uma gestora, porque ele entrou para me apoiar muito, me ajudar. Então, ele se via como um parceiro e eu mesma dava essa mensagem, acho que eu acabo sendo muito boazinha”

E relata ter se afastado para resolver a situação:

“como, no começo, a gente criou muita amizade, eu acho que ele acabou misturando e agora, por exemplo, a gente quase não se fala. No começo, a gente se falava todo dia, envolvia um pouco vida pessoal, hoje não. Eu tive que pôr realmente o meu lugar como gestora e saber dividir as coisas. Ele não é meu amigo, ele reporta para mim, nenhum deles é, não é para ficar com ‘amizadezinha’”.

E03 e E08 relataram dificuldades relacionadas ao não conhecimento prévio de produtos da área de tecnologia, por terem vindo de outros setores. Como relata E03:

“foi bem difícil, bem difícil, porque, apesar de toda a minha experiência em liderança e na área comercial, eu não conhecia muito tecnicamente os produtos [nome da empresa] em si. Eu achava que eu era até uma fraude, porque eu não sabia muito sobre os produtos”

No entanto, ela relata ter conseguido contornar a situação:

“eu comecei a estudar bastante sobre os produtos, entender um pouco mais tecnicamente como funcionava. E o que me deu o ‘clique’, acho que foi a virada de chave onde eu creio que eu comecei a me destacar? Todos os meus colegas, os meus pares, eles tinham esse background mais técnico, mas muitos deles eram recém promovidos na liderança, então eles não tinham a parte de liderança tão desenvolvida como eu tinha. E foi onde eu fiz realmente essa virada de chave, que eu percebi que eu poderia auxiliar muito mais o meu time com a parte gerencial, com a parte que eu tinha domínio completo e sabia muito bem administrar os assuntos mais complicados e executar de forma mais organizada, do que com a parte técnica, e eu realmente comecei a me sentir mais segura, me sentir mais útil”.

E08 também sentiu dificuldades por ter vindo de outra área:

“eu fiz muito benchmarking, eu tive uma entrada muito grande, me esforcei para isso, porque eu não vinha da área de tecnologia, então, eu fui buscar quem eram nossos parceiros, nossos concorrentes, quem eram os outros players no mercado, entrei em grupos de WhatsApp, no Discord, inclusive de programadoras mulheres, participei de muitos eventos. Então, assim, eu fui buscar fora os dados, os argumentos para poder justificar a importância e a urgência de fazer determinadas implementações, e isso também foi algo que eu percebi por meio dos diálogos, eu ouvia muitas coisas do tipo: ‘é porque você não conhece o nosso mercado’, ‘é porque você é nova no nosso mercado’, ‘mas é porque você não conhece ainda o nosso pessoal’. Então eu vi, eu falei: ‘vamos conhecer então esse mercado’ (risadas)”

Já E04, ao contrário de E03, por exemplo, sentiu dificuldades por não ter experiência em liderança:

“como eu não tinha tido experiência em gestão, então, eu tentei no início entender muito bem como é que funcionava aquela área para ver como que eu poderia ajudar, então eu fiquei algum tempo olhando, estudando, entendendo os processos para poder conseguir complementar de forma eficiente”

No entanto, pondera:

“no primeiro mês que eu terminei, eu falei ‘nossa, eu realmente adoro fazer isso, nasci para isso, estou feliz aqui’. Então, foi difícil obviamente, porque você tem que aprender muitas coisas, ser muito empático e ter muita paciência, mas eu, na verdade, achei que ia ser mais difícil. Minha expectativa era que ia ser mais difícil. Foi menos difícil do que eu imaginava.”

E06 e E07 destacam, entretanto, que sentiram dificuldades por tentar sempre agradar seus liderados, como conta E06:

“você vai aprender que vai ter gente que vai gostar de você, vai ter gente que não vai gostar de você, porque o que eu vejo muito é o sofrimento de líderes, achando que o ‘fulano’ não gosta de mim, o ‘fulano’ não confia em mim, isso é uma via de duas mãos e você não pode responder pelo outro, você pode responder só por você mesmo. Só que eu demorei muito tempo para aprender isso, então, eu sofri demais no começo, eu falava: ‘mas eu estou fazendo de tudo pela pessoa, a pessoa nem me agradece, nem me dá um bom dia, nem fala oi’, eu achava que isto era o que eu merecia, quando, depois, você percebe que pode ir desapegando dessas coisas, isso é parte do processo”

E07 complementa essa visão:

“eu acho que foi muito difícil para eu lidar com o disease to please, que é a doença de agradar, a necessidade de agradar o tempo inteiro. E eu acho que esse foi o meu maior problema, porque eu, naturalmente me tornando líder, passei a absorver todos os problemas de todo mundo, eu achava que minha função era resolver o problema de todo mundo. Acabei gastando muito tempo nisso e eu não fiz coisas que eu deveria estar fazendo, pensando na área, visão da área a longo prazo, médio prazo, ficava só resolvendo problemas, problemas, problemas.”

E09 foi a única entrevistada a citar a pandemia como uma dificuldade para sua liderança:

“meu primeiro ano de cargo, eu vou dizer que não foi fácil, porque foi justamente quando iniciou a pandemia, então eu fui promovida para ser líder de pessoas em fevereiro de 2020 e, depois de um mês e meio, todo mundo tinha que trabalhar de casa. A empresa, por ser uma empresa no setor de tecnologia, tinha muitas ferramentas para poder gerenciar as pessoas remotamente, mas eu vou dizer que não foi fácil, porque na época eu tinha 13 pessoas que precisava gerenciar”.

Em adição aos primeiros pontos mencionados, E06 e E09 citam a delegação de tarefas:

“eu [E06] precisei fazer muito exercício para conseguir de fato delegar atividades da maneira adequada, não me sobrecarregar operacionalmente por atividades que eu deveria delegar, então foi um processo de aprendizado” e E09 complementa: *“acabei delegando algumas tarefas, porque inicialmente eu acabei abraçando muita das coisas, mas realmente era impossível poder executar tudo isso, então a parte de delegar ajudou bastante, também teve um efeito positivo, porque as pessoas se sentiram empoderadas”.* Por fim, E10 destaca a responsabilidade extra obtida de gerenciar pessoas que antes eram seus pares:

“por mais que o time te apoie quando você é uma contribuidora individual, você olha muito para o seu dia a dia, então, você está limitado a sua agenda, você está limitado ao seu crescimento, você está limitado aos seus objetivos. Quando você passa a ser gerente de pessoas, o seu comprometimento tem que ser muito em fazer com que eles cresçam, com que eles apareçam, com que eles tenham sucesso, e você não sente mais só as suas dores, você sente as suas dores, você sente as dores do time.”

Vale destacar que E02 traz uma situação curiosa que viveu durante seu cargo:

“a [nome da empresa] tem uma política de dar licença parental e, ao longo da minha jornada como líder, eu sempre participei de momentos em que as mulheres do meu time estavam tirando a licença maternidade e, pela primeira vez na minha experiência como líder e dentro de uma companhia que tem isso como uma política privada, uma ação afirmativa, de dar licença parental de 6 meses, eu concedia assim (risada). Eu vivi a experiência de um homem da minha estrutura, que eu contratei depois de 6 meses – a esposa dele já estava grávida –, ele saiu em licença parental e foi uma experiência inédita para os dois, porque eu também não tinha script para ver um homem preocupado, passando por uma situação que as mulheres passam todos os dias”.

Tabela 5

Sínteses: Dificuldades na liderança

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Foi árduo, porque é um público masculino.”
E02	“Pessoas não estão acostumadas a serem lideradas por uma mulher negra.”
E03	“Apesar de toda a minha experiência em liderança e na área comercial, eu não conhecia muito tecnicamente os produtos.”
E04	“Minha expectativa era que ia ser mais difícil. Foi menos difícil do que eu imaginava.”
E05	“Acho que eu acabo sendo muito boazinha.”
E06	“Você vai aprender que vai ter gente que vai gostar de você, vai ter gente que não vai gostar de você.”
E07	“Eu achava que minha função era resolver o problema de todo mundo.”
E08	“Eu não vinha da área de tecnologia, então eu fui buscar quem eram nossos parceiros, nossos concorrentes, quem eram os outros <i>players</i> no mercado.”
E09	“Meu primeiro ano de cargo, eu vou dizer que não foi fácil, porque foi justamente quando iniciou a pandemia.”
E10	“Você não sente mais só as suas dores, você sente as suas dores, você sente as dores do time.”

Na quinta pergunta, buscamos verificar se as entrevistadas tiveram que lidar com crises durante sua gestão e como estas buscaram resolver caso tivessem enfrentado algum período mais complexo.

Dentre as entrevistadas, a maioria citou a situação da pandemia como uma crise enfrentada, sendo elas E02, E04, E05, E07, E08 e E09. E02 destaca a mudança repentina da cultura do trabalho presencial para o home office:

“uma empresa que era muito aculturada das reuniões presenciais, tinha política de remoto, de home office, mas quem fazia home office era meio preterido. Então, do dia para noite, ela teve que se aculturar. A crise de gestão era como que a gente ia criar os rituais para poder organizar os times, para gerir pessoas, para garantir que as atividades iam prosseguir.”

Além da crise econômica,

“teve muito sofrimento interno e depois as crises econômicas que a pandemia trouxe, as necessidades de a gente enxugar a estrutura para que elas tivessem de acordo com seus resultados. Então, se os resultados da companhia foram impactados, eu tinha que tomar decisões para poder equilibrar. Então, ter que demitir pessoas boas, competentes, por uma questão de crise pandêmica, econômica, foi muito difícil”

E dos problemas pessoais que a pandemia trouxe:

“tiveram pessoas que se separaram na pandemia, se juntaram na pandemia, engravidaram na pandemia, perderam o bebê na pandemia, então, era um momento ali de ter uma escuta ativa, acolher, dividir as tarefas entre as pessoas do time e ter muita, muita paciência, comigo e com os demais”.

E04 pondera:

“eu entrei na época da pandemia, então já estava nessa situação. A gente não passou por grandes crises, mas a [nome da empresa] é uma empresa que executa muitas mudanças e, às vezes, são mudanças bem bruscas, então, a gente passou por situações de mudanças grandes que eu sabia que iam afetar o time de forma direta”

E traz como uma possível solução: *“o que eu prezo muito, que eu não tive muitas vezes dos meus gestores, foi transparência para saber exatamente o que estava acontecendo, porque, quando você tem um pouco mais de transparência, você tem mais confiança”*. Para E05,

“está bem desafiador vender pós-pandemia, então isso acaba refletindo, a gente teve muita mudança global, internacional, na empresa, as ações acabaram baixando, então, todas essas mudanças estão sendo uma crise e isso me faz sempre ser muito transparente com o meu time, comunicar e tirar qualquer dúvida que eles têm”.

E07 coloca a pandemia como ponto, mas também traz outros acontecimentos:

“até quando eu virei gestora a gente estava no meio de uma crise, os números estavam contando que a gente ia para um lado ruim, mas tudo deu certo, a gente passou o ano bem, deu tudo certo no final, mas teve essa, depois veio a pandemia e esse ano [2022] está sendo o mais difícil, então, eu diria que talvez essa seja a terceira crise”

Mas também coloca como se sentiu frente a essas situações:

“em todas elas eu estive muito conectada, eu sabia o que estava acontecendo, para onde a gente estava indo, quais foram os planos que a gente estava fazendo, e isso também dá uma certa tranquilidade. Acho que o fato de a gente estar em uma crise, a gente fica perdido, não sabe o que estão fazendo, para onde vamos, dá uma insegurança e eu não me senti assim”.

E09 também sentiu os efeitos da pandemia: *“estamos passando. Como eu trabalho na área comercial, é muito nítido o que são as nossas metas, cotas para atingir aqui e para poder chegar lá. É um pouco desafiador nesse contexto”*. É interessante perceber o ponto trazido por E08 sobre as consequências da pandemia:

“eu entrei na pandemia, então a rotatividade nesse mercado é muito grande, já era antes, mas pós-pandemia com a vinda do trabalho em casa para o mundo inteiro, ao mesmo tempo, fez com que outros países vissem o Brasil e outros mercados com moedas mais fracas como um pool importante de talentos. Então, a crise que a gente entrou foi essa de disputa por talento, enquanto luta para criar políticas e cuidar da saúde mental das pessoas no meio da pandemia”.

Por sua vez, E01 cita como crise a disputa de espaço com as grandes empresas: *“entre elas, essa de primeiro você trabalhar para combater com gigantes, não é fácil, porque dia a dia, você tem que ficar criando ‘no que eu posso me diferenciar?’”*. E06 relata já ter passado por crises complexas, como:

“passei por momentos de crise de você mudar o papel higiênico que está no banheiro da empresa, porque vai reduzir o custo, já vivi momentos em que a gente tinha um risco de não ganhar bônus e tudo mais, isso é um motivador muito forte hoje, em um cargo de liderança”

Mas acrescenta que tais situações trouxeram aprendizados importantes: *“isso me fez muito mais forte, muito mais resistente às situações que são adversas, aquelas que a gente não pode controlar”*.

Por fim, somente E03 e E10 citaram não ter passado por crises. E03 relata:

“a gente não teve nenhuma crise desde que eu trabalho aqui há seis anos, nunca vivenciei uma crise. Eu acho que a gente está em momento muito adequado para as empresas de tecnologia, então estamos em uma ascendente bem positiva de crescimento”

E10 pondera: *“não passei por crise, mas passei e passo pelo desafio de constante crescimento, então o que era suficiente no ano passado nesse ano deixa de ser suficiente.”*

Tabela 6

Sínteses: Crises de liderança

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Você trabalhar para combater com gigantes, não é fácil, porque dia a dia você tem que ficar criando.”
E02	“Ter que demitir pessoas boas, competentes, por uma questão de crise pandêmica, econômica, foi muito difícil.”
E03	“A gente não teve nenhuma crise desde que eu trabalho aqui há seis anos.”
E04	“A gente passou por situações de mudanças grandes que eu sabia que iam afetar o time de forma direta.”
E05	“Está bem desafiador vender pós-pandemia.”
E06	“Passei por momentos de crise de você mudar o papel higiênico que está no banheiro da empresa, porque vai reduzir o custo.”
E07	“Esse ano está sendo o mais difícil.”
E08	“A crise que a gente entrou foi essa crise de disputa por talento.”
E09	“Para poder chegar lá, é um pouco desafiador nesse contexto.”
E10	“Não passei por crise, mas passei e passo pelo desafio de constante crescimento.”

Na sexta pergunta, buscamos investigar se as entrevistadas percebiam ser necessário lidar com situações que seus colegas homens não teriam que lidar, bem como se havia uma rede de apoio para as entrevistadas na empresa em que trabalham. Todas as entrevistadas relataram ter algum dilema, exceto E10, que reconhece, no entanto, sua situação excepcional e expõe um posicionamento firme:

“eu sempre trabalhei na indústria de tecnologia, em muitos casos, eu fui sempre a única mulher dentro da reunião, então, acho que desde cedo eu fui sabendo me posicionar. Tive que me posicionar muito cedo como mulher diante de tantos homens, então, acho que pelo fato de ter começado cedo nisso, eu tive um exercício muito longo, eu tive liderança de outras mulheres também, isso me apoiou. E acho que tive, talvez, a sorte – até por muitos depoimentos que eu escuto de mulheres – de terem homens nessas reuniões, nessas participações, que foram sempre muito respeitosos comigo. Eu nunca tive um problema de desrespeito pelo fato de eu ser mulher”.

E09 relata, por sua vez, em sentido oposto:

“eu já tive muitas reuniões em que eu era a única mulher na sala de reunião. Não só com os clientes, mas justamente os meus gestores também tipicamente foram todos homens, até agora eu tive só duas gestoras mulheres, então isso foi aonde eu consegui criar essa ‘casca’”.

As outras entrevistadas citaram diferentes dilemas com os quais lidam, mesmo algumas já tendo bastante tempo de experiência. E01 comenta sobre a necessidade de precisar provar seu valor e sua experiência:

“não tinham executivas, nessa época, na área, eu sofri muito com isso, de credibilidade, por isso eu fui estudar muito, porque prestígio zero, respeito zero, confiança zero no que a gente está falando ali. Então quando eu falava assim: olha, eu fiz [nome da faculdade], eu aprendi, era diferente”.

E03 complementa: *“em um segmento majoritariamente dominado por homens, a mulher tem que fazer mais até do que um homem faria para estar na mesma posição para ela poder ter um certo nível de destaque”*, juntamente com E04:

“eu acho que os homens, no geral, se sentem um pouco mais merecedores das coisas que eles ganham, então – me incluo também nisso –, eu vejo mulheres muito mais gratas pelas oportunidades do que os homens no geral, até por conta da situação, se esforçando muito”

E06:

“a mulher tem que provar mais vezes que o homem para conquistar o espaço de confiança, porque, muitas vezes, quando você vai mudar de cargo, você não está 100% pronto. O que eu sinto é que é mais fácil você confiar esse papel a um homem, que parece que traz mais força, mais consistência e tudo mais do que a uma mulher”.

E01 também coloca em pauta a questão de precisar escolher entre sua carreira e casamento/filhos:

“eu sou uma pessoa muito intensa em tudo que faço. Eu sabia que, casando e tendo filhos, ia ter que renunciar a uma agenda, a uma vida. Na [nome da empresa], o que me fez voar ainda mais alto? O não compromisso familiar, eu não tinha filhos e não tinha marido, então eu viajava o Brasil [...]. Acho que não tem regra, mas é complicado. Eu não quis pagar essa fatura”.

E05 também pontua a escolha entre carreira e vida familiar, no entanto, sente a necessidade de ter ambas:

“eu acredito que a vida inteira eu sempre acabei optando muito pela carreira. Não porque eu queria. O meu sonho desde adolescente era casar e ter filhos [...], é algo que eu sempre sonhei, mas a vida acabou me levando muito para o lado profissional”.

E03, como mãe, também coloca a questão da maternidade: *“com relação a essa questão familiar e filho, se você não tem o apoio, você acaba tendo uma sobrecarga muito maior de ter essa vida dupla, pessoal e profissional”* e E08 complementa:

“eu pensei ‘estou chegando na unidade de São Paulo, as pessoas não me conhecem, eu não vou ter suporte, sou eu e meu filho, que ainda tinha onze anos’, então eu estava já me preocupando de potenciais situações que poderiam ocorrer e como eu ia fazer a gestão delas sem interferir principalmente no meu trabalho. Eu tinha muito medo de ser mal avaliada no trabalho, ter qualquer dificuldade, porque eu era mãe, eu precisava ser mãe também”.

E01 também traz a questão da objetificação da mulher para atingir o sucesso:

“eu sou uma mulher privilegiada, porque não sou feia, então as pessoas sempre me rotulavam, ‘ela está onde ela está porque ela está saindo com alguém’, porque assim que todo mundo rotula a mulher. Então, por isso eu estudei tanto, tenho muitos cursos”.

Por sua vez, E02 também coloca em discussão a necessidade de validação por parte dos seus pares homens:

“ambientes onde tem uma predominância em quantidade de homens, há sempre o desafio de ter voz, as suas proposições têm sempre que ser validadas ou reforçadas pelo homem, ter que de fato pedir de forma intencional, incisiva, para que você conclua raciocínios”

Assim como E07:

“estar em uma roda em que você é a única mulher do meio de 15 homens é uma coisa que é diferente, não é a mesma coisa. Então, as coisas que a gente tem que se preocupar, até a forma que você vai se vestir, todas as coisas são coisas que você tem que se preocupar e é meio que indiferente para os homens”.

E02 relata também a falta de suas semelhantes nos cargos de liderança:

“mulher, e mulher negra, tem um pouco mais de você perceber a não presença de pessoas como você nos lugares, então aquela percepção de que você olha e fala: ‘parece que isso aqui é um não lugar da mulher negra’, como se fosse normal não existir. A normatização de que ambientes de tecnologia e liderança não são para as mulheres, então, a gente tem que estar sempre construindo, desbravando esses caminhos, para que a gente abra as possibilidades para outras pessoas se inspirarem e saberem que é o lugar delas”.

E05, E06, E07, E08 e E09 citam comentários indesejados, preconceitos e estereótipos enraizados como uma questão que a mulher precisa lidar. Como coloca E05:

“às vezes, é o tipo de comentário mesmo, às vezes, o comentário meio machista. Eu já tive não só por ser mulher, mas por ser solteira também: ‘o que você está reclamando, você é solteira, você não tem filhos’. Mas a gente tem outros desafios, principalmente na pandemia, eu sofria demais com as pessoas ficarem comentando”

Assim como E06:

“eu era obesa nessa época, não que eu não esteja acima do peso hoje (risadas), mas naquela época eu era obesa de verdade. Eu era uma profissional acho que muito capacitada, eu sempre busquei muito, sempre fui muito dedicada ao trabalho, então sabia que eu era acima da média. Todo mundo me tinha como referência e tudo mais, mas as oportunidades não aconteciam para mim, então, não era só uma questão de não haver, de ser difícil por conta do momento da empresa, mas por conta de uma condição que eu tinha”

E07:

“eu sempre fui muito incisiva, eu discordava, eu ‘batia na mesa’. Não que eu fosse agressiva, mas nunca deixei de falar o que achava, sempre fui muito firme nas minhas opiniões e eu sentia no [nome da empresa], quando eu comecei a trabalhar, um incômodo assim, ‘essa menina está enchendo o saco’. Provavelmente a maneira que eu fazia não era a melhor mesmo e eu fui aprendendo a mudar a maneira como eu me colocava, mas é uma coisa que eu acho que se fosse um homem fazendo não teria o mesmo incômodo”.

E07 também coloca outra situação que viveu referente aos estereótipos que mulheres lidam diariamente:

“teve uma área que eu fui trabalhar, de fato eu trabalhava com homens muito machistas mesmo, eles chegavam a falar que o cérebro da mulher é comprovadamente inferior ao do homem, que mulheres não são capazes de entender o que homens entendem intelectualmente, coisas bizarras. Esse para mim foi, acho que é, o momento mais difícil da minha carreira, de estar em um lugar e me sentir diferente por ser mulher, mas não me afetava no sentido de ‘eu não pertença aqui, vou sair daqui’”.

Com o crescimento de sua carreira, vem enfrentando outras questões com relação aos estereótipos:

“um ponto que eu sinto também é o tal do ‘clube do Bolinha’, você está no meio dessas rodas, um começa ‘vamos lá, vamos um dia tomar uma cerveja’, um falando para o outro e isso vai aproximando áreas, os líderes, o diretor de uma área vai conversar com o superintendente da outra, eles vão se aproximar. E eu tenho minha missão, eu preciso me aproximar daquele superintendente, mas eu não vou chamar para tomar um chopp comigo, entendeu, é esquisito, ainda mais no mundo do home office, é esquisito, então, eu sinto que não favorece esses ambientes, inserindo mulheres nessa aproximação”

Assim como E08:

“eu cheguei a ouvir do meu CEO, em uma reunião, ‘nossa, [nome da entrevistada] está fazendo conta melhor do que o [nome de colega de trabalho]’ – ele é o CFO – e eu falava assim: ‘não me subestime’. Então, meio que criaram estereótipos e já assumiram que a [nome da entrevistada] não sabe fazer conta, não é objetiva quando fala, é muito

passional, emotiva, mas tudo isso sem antes ter uma experiência onde eu tivesse mostrado que eu não sabia fazer gestão de orçamento, alguma reunião que eu chorei, nunca tinha acontecido”.

E09 corrobora:

“a gente estava fazendo uma reunião de estrutura no remoto e fazendo os reconhecimentos de performance. As pessoas ficam com as câmeras desligadas ou o microfone no mudo, então, quando a gente reconhece o nome da pessoa é muito mais no chat, com as pessoas mandando parabéns, mas não tem nenhuma pessoa batendo palmas ou dando aquele reconhecimento. Para realmente ter esse momento, eu fui rapidamente no YouTube, achei um sonzinho das pessoas batendo palma e eu coloquei isso, desmutei o meu microfone e, quando anunciava, colocava rapidinho esse sonzinho e depois deixava a pessoa falar, o que acabou deixando o ambiente como se fosse realmente no presencial. Alguém tinha comentado do meu time, um outro líder: ‘isso é toque feminino’. Eu falei: ‘eu acho que não é um toque feminino, é muito mais uma sensibilidade’. Senti, naquele momento, que não tinha esse pensamento rápido, essa sensibilidade, o meu desejo era de poder deixar o ambiente mais próximo do presencial, então, eu comentei isso para ele e entendeu também o meu ponto, disse que não era nenhuma intenção de falar dessa maneira e eu falei para ele: ‘eu também não acho que foi a sua intenção, mas eu precisava comunicar isso. Quando você, em um ambiente de trabalho, deixa como uma coisa mais feminina acaba falando que tem algumas coisas que só mulheres conseguem fazer ou, por ser homem, é só homem que consegue fazer isso’”.

Sobre as redes de apoio, a maioria das entrevistadas relatam existir em seu convívio algum tipo de rede de apoio, seja institucionalizada ou pensada pelas organizações em que trabalham, seja informalmente criada entre mulheres líderes. E01 relata ter criado sua rede de apoio: *“era entre nós mesmas, entendeu, cumplicidade. Eu acho que isso é bem legal, eu acho que acaba sendo um apoio interno criado até mesmo por mim por um desenvolvimento melhor da empresa”*, assim como E07: *“eu ajudei a fundar toda a pauta de discussão de equidade de gênero na [nome da empresa], então, naturalmente, movo esse tema e gosto de juntar pessoas”*.

E02 relata não ter redes de apoio onde trabalha por não ter muitas mulheres em cargos de liderança: *“na [nome da empresa] ainda tem um desafio de quantidade de mulheres na liderança, no cargo gerencial, superintendência, ainda temos um caminho a ser percorrido nesse sentido.”*

Já E03 relata ter uma rede de apoio institucionalizada pela empresa em que atua:

“aqui na [nome da empresa], a gente tem um programa chamado [nome da rede de apoio], que é justamente um programa mundial e aqui tem um foco específico Brasil e América Latina, onde são feitos cafés da manhã, workshops, webinars, para justamente fomentar a liderança feminina dentro da empresa”

Assim como E05: “*a gente tem um grupo de mulheres, então, a gente faz alguns eventos, uma vez por mês, uma vez por trimestre, e eles falam coisas sobre abuso, contra abuso moral, então a gente conversa um pouco entre si*”, E06:

“sim, nós temos um grupo onde a gente troca experiências. No fim do dia, acaba que eu sou uma das mais experientes com essa vontade de troca, então, acabo muito mais doando efetivamente do que recebendo, mas a doação é muito importante, é muita troca, é muito bom fazer isto”

E E09:

“temos esse grupo de mulheres para falar sobre temas de mulheres em liderança, mulheres no trabalho, mulheres brancas, mulheres negras, mulheres pardas, amarelas também. A gente tem esse fórum e essa rede de apoio é muito importante, porque, através desses fóruns, a gente consegue achar outras maneiras de lidar com determinadas situações”.

Por sua vez, E04 faz parte de uma rede de apoio informal criada pelas colaboradoras da empresa:

“rede de apoio dessa forma não, mas a gente se apoia muito. Na empresa em si, hoje existem líderes e mulheres, não é a maioria obviamente, mas a gente se apoia muito e a gente se admira muito, então existe uma cumplicidade eu diria”.

Tabela 7

Sínteses: Dilemas

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Eu sabia que, casando e tendo filhos, eu ia ter que renunciar a uma agenda, a uma vida.”
E02	“Ambientes onde tem uma predominância em quantidade de homens há sempre o desafio de ter voz.”
E03	“Em um segmento majoritariamente dominado por homens, a mulher tem que fazer mais até do que um homem faria para estar na mesma posição.”
E04	“Eu vejo mulheres muito mais gratas pelas oportunidades do que os homens no geral até por conta da situação, se esforçando muito.”
E05	“Eu acredito que, a vida inteira, eu sempre acabei optando muito pela carreira.”
E06	“A mulher tem que provar mais vezes que o homem para conquistar o espaço de confiança.”
E07	“Eu acho que se fosse um homem fazendo não teria o mesmo incômodo.”
E08	“Eu tinha muito medo de ser mal avaliada no trabalho, ter qualquer dificuldade, porque eu era mãe, eu precisava ser mãe também.”
E09	“Essa rede de apoio é muito importante, porque, através desses fóruns, a gente consegue achar outras maneiras de lidar com determinadas situações.”
E10	“Eu tive a sorte [...] de terem homens nessas reuniões, nessas participações, que foram sempre muito respeitosos comigo.”

Por sua vez, na pergunta sete buscamos entender como foi possível para as entrevistadas que são mães e/ou esposas conciliar tais papéis com a sua liderança. Portanto, tal pergunta não foi feita para E01, E04, E05, E09 e E10.

Para as entrevistadas que foi feita a pergunta, tanto E02, E03, E07 e E08 citaram seus maridos como agentes importantes para conseguirem conciliar seus papéis. Como relata E02:

“eu sei que eu tenho um privilégio, porque eu tenho um parceiro muito consciente, ele mesmo se denomina um homem feminista (risada), então eu acho que nesse sentido ele acaba contribuindo muito. É um parceiro incentivador que sempre se alegra, que incentiva o meu desenvolvimento. A agenda da liderança de uma empresa de tecnologia no mercado financeiro é uma agenda severa e altamente demandada. Então, se não tiver essa compreensão, de fato, acaba impactando, mas, pelo fato dele ter uma consciência e até se denominar um homem feminista pró-direito das mulheres, acho que se torna um pouco mais leve”.

Também ocorre com E07: *“ele sempre me ouviu muito e me mostra coisas que eu não vejo, então, acho que é muito bom o jeito como a gente conversa sobre isso [problemas no trabalho] nos aproxima muito. Então, não acho que [o casamento] atrapalhou”.*

Já E03 adiciona o auxílio de sua mãe:

“para mim, foi tranquilo, porque eu tive muito esse apoio, tanto do meu marido, como da pessoa que ajudava a gente em casa, quanto da minha mãe. Como eu tinha muito esse apoio, tanto dele como da minha mãe, principalmente. Então, com todos os temas corriqueiros do dia a dia, eu acabava ficando por fora e tentava, quando estava com os meus filhos, dar mais qualidade da minha presença do que pra quantidade em si”.

Por sua vez, E08 pondera: *“ele sempre me apoiou, ele sempre me estimulou, ele sempre acreditou em mim, ele super me apoia, mas eu não percebo meu marido assumir nenhum papel adicional para tornar a minha jornada mais fácil”.*

E06 e E07 trazem a importância do papel de mãe para suas carreiras. Como relata E06:

“foi muito difícil, porque você fica ainda mais empática quando é mãe e tem que cuidar do bebê, cuidar do marido e continuar sendo líder. Por outro lado, você recebe uma dose extra de atenção, por natureza, você fica mais em alerta. Então, tem uma percepção mais rápida do que acontece na equipe. É difícil do ponto de energia, de emocional, é muito cansativo. É tudo muito bagunçado, mas parece que dentro da gente acontece meio que uma simbiose dessas coisas e a gente começa a conseguir trazer os aprendizados do corporativo para dentro do dia a dia de casa e os aprendizados de casa para o dia a dia corporativo, em uma forma de equilibrar essas emoções”.

E07 complementa:

“agora, quando eu tive filho, acho que tem um ‘botão de desliga’ muito mais claro. Então, eu paro, decido que eu vou me levantar, eu paro um negócio no meio que eu estava fazendo, eu anoto aqui que eu tenho que continuar e levanto. Antes eu terminaria, ficaria uma hora a mais para fazer o que eu estou fazendo antes de parar. Magicamente não sinto prejuízo no trabalho, acho que é curioso essa parte, não está mais difícil administrar tudo, não sei o porquê (risadas). Eu tive esse medo, eu achava que ia ser muito mais difícil, mas não sei o que acontece, não é”.

Tabela 8

Sínteses: Conciliação de papel (mãe, esposa e líder)

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.
E02	“Eu sei que eu tenho um privilégio, porque eu tenho um parceiro muito consciente.”
E03	“Com todos os temas corriqueiros do dia a dia, eu acabava ficando por fora e tentava, quando estava com os meus filhos, dar mais qualidade da minha presença.”
E04	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.
E05	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.
E06	“A gente começa a conseguir trazer os aprendizados do corporativo para dentro do dia a dia de casa e os aprendizados de casa para o dia a dia corporativo.”
E07	“Não sinto prejuízo no trabalho, acho que é curioso essa parte, não está mais difícil administrar tudo.”
E08	“Eu não percebo meu marido assumir nenhum papel adicional para tornar a minha jornada mais fácil.”
E09	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.
E10	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.

Na oitava pergunta, buscamos verificar se as entrevistadas costumavam viajar ou se já se mudaram a trabalho e como lidavam com essa situação. Somente E07 relatou que as viagens não são frequentes em sua rotina: “*o máximo que eu viajei a trabalho foi uma semana e uma vez só*”.

E05 e E08 já precisaram se mudar por conta do trabalho e citam diferentes dificuldades passadas. E05 afirma:

“mudei para o México, 100% por causa do trabalho. Sempre gostei muito do México, sempre tive uma paixão, então, assim, fui a trabalho, mas foi uma oportunidade muito boa para minha carreira. Eu passei por grandes desafios pessoais, emocionais, de estar sozinha lá. Foi a primeira vez que fui sozinha mesmo, sem conhecer ninguém, fui com ‘a cara e com a coragem’, sem ter um apoio da família. Então, lidar com a saudade da família, lidar com a distância, lidar com a cultura, por mais que eu gostava, é diferente. Os processos que eu tive que passar por lá me estressaram muito e eu estava nessa área de vendas que era super estressante também, de pressão e eu não estava bem”.

E08 relata:

“na mudança para São Paulo, eu cheguei a ser hospitalizada por crise nervosa (risadas) e tudo isso era de estresse. É muita coisa para administrar, mudar a escola de um filho, preparar um apartamento, você redefinir toda a sua vida. Um dos fatores que mais pesou para mim era saber que, se meu filho tivesse um problema na escola, eu ia precisar largar meu emprego para ir, porque lá em Salvador tinha toda minha família, família do pai dele, o próprio pai dele, a gente conseguia de alguma maneira resolver e aqui ficou 100% dependente de mim”.

As demais entrevistadas relataram que precisam viajar com certa frequência, no entanto E01 e E10 acreditam gostar e lidam bem com essa rotina. Como conta E01: “*eu não precisei me mudar, mas ficava muito tempo, que nem trinta dias no Rio de Janeiro, vinte dias em Belo Horizonte, mas foi tranquilo de lidar*”. E10 complementa tal pensamento:

“para mim, é muito tranquilo lidar, eu sempre tento ver o lado bom das coisas, não é porque eu só olho o lado bom não. Eu acho que, na viagem, você tem um crescimento sensacional, porque você tem uma experiência com outras pessoas, com outra cultura, tento minimamente conciliar a viagem profissional com algo pessoal, seja que eu vá um final de semana antes ou volte um final de semana depois, até para conhecer sobre a cidade onde estou, para ter essa vivência turística da cidade também”.

Já as demais entrevistadas relataram viajar, mas não consideraram algo muito prazeroso ou muito fácil de conciliar com suas agendas, como podemos notar na descrição de E02:

“não é uma coisa tranquila, porque mexe com a tua rotina pessoal. Ali você está vivendo uma agenda de priorização do trabalho, então há um impacto na tua rotina de vida pessoal. Para quem viaja muito a trabalho, sabe que é desgastante, impacta tuas rotinas de vida, então, particularmente, eu não curto muito.”

E03 conta que

“na primeira viagem depois que eu voltei da minha primeira licença maternidade, meu filho tinha sete meses, eu ainda estava dando de mamar e tive que ficar quatro dias fora, para um evento da empresa, daquelas reuniões de trabalho. Foi acho que a viagem mais difícil, porque não tinha como tirar o leite, tive que tirar o leite e desperdiçar e meu marido teve que introduzir a mamadeira 100% desses dias. Então, foi difícil, mas tudo é passageiro (risadas)”.

E04 complementa essa visão:

“quando eu viajava muito não tinha muita vida pessoal, nenhuma praticamente, porque praticamente não ficava aqui, estava viajando sempre e eram muitas viagens para muitos países. Depois que eu voltei, que eu fui para o [nome da empresa], essa foi minha condição inclusive de ir trabalhar lá: que eu viajasse um pouco menos.”

Bem como E05: *“problema de sono, de saúde, foi um momento que eu comecei a ficar muito doente, tinha problema, estava bem acima do peso, colesterol, pré-diabética, porque eu não comia direito, não dormia direito”.*

Para E06,

“foi muito difícil administrar a emoção, muito complexo, mas, por outro lado, entra a história da rede de apoio que a gente falou. Meu marido foi incrível na gestão do tempo, de me ajudar. E de alguma forma eu fazia questão de colocá-lo dentro da situação também. Chorei, lógico, fiquei mais emotiva, mais irritada e queria voltar rápido embora. Talvez não tenha aproveitado tanto quanto eu teria aproveitado se eu estivesse em uma situação diferente, mas era a situação que eu tinha”.

Por fim, E09 compartilha:

“quando eu comecei, parece sempre um glamour viajar a trabalho, é uma das coisas que eu também achei que era superbacana e tudo mais. E é muito bom, mas eu confesso que cansa bastante, porque você acorda muito cedo para ir, você fica o dia inteiro fora e você volta a noite e começa tudo de novo no próximo dia (risadas). Então, uma das razões que eu também optei por fazer uma transição de ser líder de um departamento,

de uma área de geração de demanda, é que esse time tipicamente fica dentro do escritório.”

Tabela 9

Sínteses: Viagens a trabalho

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Foi tranquilo de lidar.”
E02	“Quem viaja muito a trabalho sabe que é desgastante.”
E03	“Não tinha como tirar o leite, tive que tirar o leite e desperdiçar e meu marido teve que introduzir a mamadeira 100% desses dias.”
E04	“Essa foi minha condição inclusive de ir trabalhar lá, que eu viajasse um pouco menos.”
E05	“Eu não comia direito, não dormia direito.”
E06	“Talvez não tenha aproveitado tanto quanto eu teria aproveitado se eu estivesse em uma situação diferente, mas era a situação que eu tinha.”
E07	“O máximo que eu viajei a trabalho foi uma semana e uma vez só.”
E08	“Na mudança para São Paulo, eu cheguei a ser hospitalizada por crise nervosa (risadas) e tudo isso era de estresse.”
E09	“Cansa bastante, porque você acorda muito cedo para ir, você fica o dia inteiro fora e você volta a noite e começa tudo de novo.”
E10	“Eu tento minimamente conciliar a viagem profissional com algo pessoal.”

Já na pergunta nove buscamos entender se as entrevistadas possuíam ou possuem mentores e qual a importância destes ao longo de suas carreiras como líderes.

Das entrevistadas, somente E04, E07 e E08 relataram não terem tido mentores antes de se tornarem gestoras, somente após suas promoções. E04 comenta que

“antes de virar líder não, mas, depois que eu virei líder, minha primeira gestora me ajudou bastante a encaixar as coisas que eu pensava de uma forma mais lógica para como isso deveria ser passado para o time. Então, me ajudou bastante no início, mas, antes de eu virar a gestora não, eu tive que aprender com o avião rodando mesmo em voo (risadas)”.

E07 afirma:

“tudo que eu aprendi como líder foi lendo ou tentando conversar com uma pessoa ou outra, mas foi isso, foi muito com meu marido conversando, trocando e refletindo. Acho que o meu líder direto era com quem mais a gente falava e ele dava alguns direcionamentos, mas ele nunca foi um líder muito – como posso dizer? –, muito próximo, mas do jeito dele, da maneira como ele fazia e acho que ele dava direcionamentos bem relevantes”.

E08 complementa:

“no processo de me tornar gestora não, mas, uma vez gestora, sim, a minha primeira chefe, a [nome da chefe], ela é uma venezuelana e estava em um assignment internacional na época, aqui no Brasil. Ela foi incrível para eu continuar firme no meu propósito de sempre crescer na minha carreira”.

As demais entrevistadas possuíram mentores ao longo de suas carreiras e consideraram importante e necessário processos de mentoria, como relata E01:

“quando eu fiz a pós, eu falei que teve a soma do professor [nome do professor], que foi fundamental para me alicerçar nessa pós. Eu queria fazer, na época, um projeto que falasse de coaching. A mestre do meu projeto falou assim: ‘não, você não tem perfil de coaching, você tem perfil de mentoria’. Hoje a gente escuta falar mentoria, coaching, mas, lá atrás, a gente falava: mas o que é um coaching, o que é um mentor?”

No caso da entrevistada E02, *“sempre tive líderes, mentores e, na [nome da empresa], eu participei de um programa de mentoria, aonde uma mulher como mentora – a [nome da mentora] – me auxiliou muito nessa jornada”*. Já para E03:

“no meu primeiro emprego, eu tive uma pessoa que realmente foi fundamental para eu entender qual era o estilo de liderança que eu queria ter, que era uma gestão mais humana, mais próxima das pessoas, uma gestão mais colaborativa, que, apesar de cobrar os resultados, entendia os pontos e estava trabalhando junto”.

E05 afirma: *“eu tenho uma, ela faz trabalho de coaching, mentora, é alguém externo que eu contratei e é uma pessoa que tem me acompanhado nos últimos anos no meu desenvolvimento profissional”*.

Sobre mentores, E06 comenta:

“foi um diretor executivo que eu tive que me ensinou sobre vida, sobre quem eu queria ser de verdade, sobre admiração, sobre reconhecimento e principalmente sobre confiança. Eu acho que a coisa que um mentor mais pode fazer para te auxiliar, além de obviamente mentorar, é acreditar em você e eu acho que eu nunca tive uma pessoa que tinha acreditado tanto em mim”

E09 complementa:

“sim, eu tenho algumas mentoras e eu vejo que isso é muito importante para você poder discutir situações, como lidar com essas situações, então eu vejo que o mentor também faz esse papel para poder te guiar. Eu tenho duas mentoras, aliás, uma aqui no Brasil e uma lá fora, nos Estados Unidos, as duas foram minhas gestoras no passado”.

Por fim, E10 relata que:

“quando eu busco mentores, eu busco pessoas que tenham uma experiência, uma vivência, um conhecimento muito mais amplo que o meu para que realmente a gente possa ter essa troca. Então, eu tive a sorte, eu nunca precisei deixar um mentor por não gostar ou não ter afinidade, eu acho que isso tem que acontecer também”.

Tabela 10

Sínteses: Importância da mentoria

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Quando eu fiz a pós, eu falei que teve a soma do professor [nome do professor], que foi fundamental para me alicerçar.”
E02	“Sempre tive líderes, mentores.”
E03	“Eu tive uma pessoa que realmente foi fundamental para eu entender qual era o estilo de liderança que eu queria ter.”
E04	“Antes de eu virar líder não, mas, depois que eu virei líder, minha primeira gestora me ajudou bastante a encaixar as coisas que eu pensava.”
E05	“É alguém externo que eu contratei.”
E06	“Eu nunca tive uma pessoa que tinha acreditado tanto em mim.”
E07	“Tudo que eu aprendi como líder foi lendo ou tentando conversar com uma pessoa ou outra.”
E08	“No processo de me tornar gestora não, mas, uma vez gestora, sim.”
E09	“Vejo que isso é muito importante para você poder discutir situações, como lidar com essas situações.”
E10	“Eu busco pessoas que tenham uma experiência, uma vivência, um conhecimento muito mais amplo que o meu.”

Na décima pergunta, buscamos entender como as entrevistadas convivem ou conviveram com seus pares homens. Das entrevistadas, E01, E02 e E09 relatam ter problemas de convivência, como conta E01:

“me fazia mal. Então, eu entendi que, o que não me faz bem, não soma, não edifica, e comecei a me afastar. Eu chegava mais cedo para não encontrar com eles. Ia direto para o meu andar e saía já direto para o estacionamento”.

E02 comenta: *“tem situações mais desafiadoras em que homens, gerentes, querem se impor, argumentar de maneira que vença o diálogo, vença as ideias. Tem aquela necessidade de vencer sempre quando falam”.* E09 relata uma situação para exemplificar as dificuldades de convivência:

“eu estava em um fórum e era a única mulher, foi uma coisa muito desagradável o que ele [líder] tinha falado e, posteriormente, veio comentar para mim, pedir desculpas. Ele tinha falado: ‘aqui a gente só tem homens, então eu vou falar isso’. E eu estava lá, não eram só homens: primeiro ponto é que não reconheceu a minha presença, o segundo ponto é que o comentário que fez foi desagradável e o terceiro é que, agradeço por falar comigo individualmente, mas eu acho que isso é um ponto que precisa ser comunicado para todo mundo que estava lá, sobre o seu erro, admitir isso. E não foi fácil falar isso, eu fiquei muito nervosa, pensei: será que eu vou perder meu emprego, porque estou falando isso para o líder?”.

Já as demais entrevistadas relatam ter uma convivência pacífica e agradável com seus companheiros de trabalho. E03 associa sua boa convivência com seu perfil:

“às vezes, algumas mulheres têm um pouco mais de dificuldade de se posicionar e serem respeitadas pelos homens, porque ou falam demais ou tem uma forma de ser que eles não entendem muito bem. Eu acho que, como também sou uma pessoa direta, uma pessoa que escuta bastante e fala menos, eu tenho algumas características que tem sincronia com a forma masculina de ser”

Assim como E05: *“eu tenho um bom relacionamento com os homens, nunca ninguém passou dos limites comigo em relação a tentar alguma coisa, acho que sempre me respeitaram, até porque eu ponho limites se precisar”*

E07:

“eu lido muito fácil, muito bem, o relacionamento é um dos meus pontos mais fortes, ainda mais que eu sou ‘super velha’ de casa, então meio que conheço todo mundo dos velhos e os novos sempre tentam já se aproximar de mim, porque tenho uma área bastante estratégica e a gente acaba interagindo com quase todo mundo”.

E04 e E06 relacionam a boa convivência com as práticas das empresas em que trabalham.

“A [nome da empresa] é uma empresa bem igualitária nesse sentido, então eu [E04] não sinto uma diferença de ter homens ou mulheres no time, não existe uma divisão em relação a isso. Todo mundo contribui da mesma forma, todo mundo é ouvido, se respeitam e, na liderança, não sinto tanto essa diferença”.

Para E06: *“aqui tem sido muito tranquila, sinto que essa questão de homem e mulher não faz diferença, de verdade. É uma empresa que vem há muitos anos pautada em cima de respeito e de igualdade, na medida do possível obviamente”.*

Por fim, E08 e E10 relacionam a boa convivência com a postura de seus companheiros, como diz E08:

“no geral, a liderança masculina sempre me respeitou na [nome da empresa], sempre me deu espaço, sempre me apoiou. Fiz muita coisa lá, muito projeto que nunca tinha existido e nada disso teria acontecido sem o apoio deles e de todos os gestores”

E10:

“eu acredito mesmo que eu tive muita sorte ao longo da minha jornada de ter pares homens muito respeitosos e mesmo chefes homens muito respeitosos. E, quando eu falo respeitoso, é profissionalmente, de me escutar, de perguntar meu ponto de vista, de permitir sempre que eu tenha voz e que eu tenha opinião”.

Tabela 11

Sínteses: Convivência com seus pares

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Eu chegava mais cedo para não encontrar com eles.”
E02	“Tem aquela necessidade de vencer sempre quando falam.”
E03	“Tenho algumas características que tem sincronia com a forma masculina de ser.”
E04	“Eu não sinto uma diferença de ter homens ou mulheres no time.”
E05	“Acho que sempre me respeitaram, até porque eu ponho limites, se precisar.”
E06	“Eu sinto que aqui essa questão de homem e mulher não faz diferença, de verdade.”
E07	“O relacionamento é um dos meus pontos mais fortes.”
E08	“No geral, a liderança masculina sempre me respeitou.”
E09	“Será que eu vou perder meu emprego, porque eu estou falando isso para o líder?”
E10	“Eu acredito mesmo que eu tive muita sorte ao longo da minha jornada de ter pares homens muito respeitosos e mesmo chefes homens muito respeitosos.”

Já na pergunta onze, buscamos verificar como foram as trajetórias dentro das empresas em que trabalham atualmente, e, principalmente, notar se estas sentiram mais dificuldades por serem mulheres durante suas carreiras. Dentre as entrevistadas, metade notou dificuldades extras geradas pelo fato de pertencerem ao gênero feminino (E02, E06, E07, E08 e E09).

E02 coloca como uma das principais dificuldades o reconhecimento da voz feminina por parte de seus colegas e/ou clientes: “*em ambientes onde você está discutindo, decidindo, deliberando temas e há, majoritariamente, presença de homens, existe a disputa pela narrativa e pela razão, por estar certo, a força da voz, da imponência de se falar*”, assim como exemplifica E07:

“eu lembro de um cliente que não queria me ouvir. Eu era a mais sênior da área e estava levando comigo um ‘cara’ novo para aprender comigo. O cliente fazia todas as perguntas para ele, que ainda não sabia nada, porque era eu que estava ensinando, então, eu que respondia, mas ele continuava perguntando para o ‘cara’, foi a situação mais bizarra que eu já vi”.

E06 coloca a dificuldade de ter que se provar mais, por simplesmente ser mulher: “*acho que é inevitável, como mulher, você ter que provar mais do que os homens provariam para estar no mesmo lugar e eu vivi isso durante todos os passos da minha carreira*”, juntamente com E07, que também traz esse ponto: “*comecei a ter que chegar na reunião com a presença mais clara. Então, usei um salto, maquiagem, roupa bem arrumada. Por mais que seja uma empresa onde se usa tênis, sapatilha, eu não podia (risadas), porque ia me atrapalhar muito*” e E09:

“como mulher, se eu fizer a coisa certa vou ser reconhecida, não é isso, a realidade é que não vai ser reconhecida. Talvez sim, talvez as pessoas reconheçam, mas sua promoção não vai vir por causa disso, sua promoção vai vir porque você está pedindo, porque está pronta para ser promovida”.

Por fim, E08 cita o casamento/maternidade como um dos principais desafios: *“com certeza, em todos os aspectos, eu, como mulher, tive mais dificuldades na carreira. A mulher que não tem dificuldade na carreira é a mulher moderna, que decide não se casar, não ter filho, ponto”*. E01 foi a única entrevistada que ponderou sobre possíveis facilidades por ser mulher:

“eu acho que são dois lados. Você tem o lado negativo, mas também tem o lado positivo. Eu acho que a mulher com a doçura, com a delicadeza ela encanta mais, entendeu? O homem, por si, ele é mais bronco, mais bruto, às vezes ele não quer falar daquele jeito, mas ele fala”.

Já as demais entrevistadas consideraram não ter dificuldades extras por serem mulheres, como relata E03:

“eu acho que realmente soube aproveitar oportunidades, por isso não tive mais dificuldades por ser mulher. Acho que a [nome da empresa] tem realmente se empenhado muito em ter mais mulheres em posições de liderança, mas isso é um processo que vai levar um tempo ainda, porque hoje ainda tem os vice-presidentes, a maioria homens. Como a gente está tentando melhorar a base, isso ainda vai demorar um tempo para refletir em um nível mais alto”.

E04 também relaciona o fato de não ter tido grandes dificuldades com as oportunidades dadas pela empresa em que trabalha: *“É uma empresa muito justa e muito correta em relação à forma de tratar processos e tudo mais. Então, não tive problemas para ser promovida nesse sentido, tive que tentar como outras pessoas”*.

E05 considera seu potencial como o facilitador de sua jornada:

“não acho que eu tenha tido mais dificuldades por ser mulher, porque eu sempre acreditei muito no meu potencial. Sou uma pessoa que acredita muito em Deus, nos propósitos, eu sempre acreditei que Deus tem um propósito na minha vida através do meu trabalho. Sempre me desenvolvi para ser uma pessoa que trouxesse impacto para sociedade, impacto dentro da área de negócios, ser uma pessoa que lidera pelo exemplo. Sempre acreditei no meu potencial e sempre mostrei para aquilo que vim”.

Por fim, E10 acredita que as pessoas que encontrou pelo seu caminho ajudaram sua trajetória:

“acho que não tive mais dificuldades por ser mulher, eu sei que muitas mulheres têm e tiveram esse problema, mas eu, de fato, não tive. Tive gestores com uma mentalidade muito grande de fazer o meu crescimento, de me ajudar no meu crescimento”.

Tabela 12

Sínteses: Dificuldades extras enfrentadas

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Eu acho que a mulher, com doçura, com delicadeza, encanta mais.”
E02	“Existe, em determinados momentos, a disputa pela narrativa e pela razão.”
E03	“Eu acho que realmente soube aproveitar as oportunidades.”
E04	“Eu não tive problemas para ser promovida nesse sentido.”
E05	“Sempre acreditei no meu potencial e sempre mostrei para aquilo que vim.”
E06	“Acho que é inevitável, como mulher, ter que provar mais do que os homens provariam para estar no mesmo lugar.”
E07	“Por mais que uma empresa onde se usa tênis, sapatilha, eu não podia.”
E08	“Em todos os aspectos, eu, como mulher, tive mais dificuldades na carreira.”
E09	“A sua promoção não vai vir por causa desse reconhecimento, sua promoção vai vir porque você está pedindo.”
E10	“Eu tive gestores com uma mentalidade muito grande de fazer o meu crescimento.”

A décima segunda pergunta questionou se já deixaram de se candidatar a alguma posição por saber de estereótipos existentes na área. Unanimemente, todas as entrevistadas responderam que não deixaram de se candidatar a nenhuma posição por receio de algo que poderiam enfrentar. Diz E01: “*jamais, jamais, nunca*”, E02: “*não, que eu me recorde não*”, E03: “*não, nunca deixei de me candidatar*”, E04: “*não*”, E05: “*não, acho que sempre fui muito ousada para tomar riscos*”, E06: “*eu acho que não, nunca deixei de tentar*”, E07: “*não, nunca, eu sempre trabalhei em áreas que quase todo mundo era homem*”.

E08:

“eu acredito que esses fatores podem afastar mulheres, mas eu estaria mentindo se eu dissesse que eu levo isso em consideração, se eu levasse, não iria para a [nome da empresa], que é muito estereotipada, é uma empresa predominantemente masculina em um mercado predominantemente masculino, que não tem políticas que facilitem a vida das mulheres”

E09: “*não, isso não, porque eu sempre parto do princípio de que o ‘não’ eu já tenho*” e E10: “*não, por estereótipo, de fato, não*”.

Tabela 13

Sínteses: Receio de candidatura a uma vaga

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Jamais, jamais, nunca.”
E02	“Não, que eu me recorde não.”
E03	“Não, nunca deixei de me candidatar.”
E04	“Não.”
E05	“Não, acho que sempre fui muito ousada para tomar riscos.”
E06	“Eu acho que não, nunca deixei de tentar.”
E07	“Não, nunca, eu sempre trabalhei em áreas que quase todo mundo era homem.”
E08	“Eu estaria mentindo se eu dissesse que eu levo isso em consideração.”
E09	“Não, isso não, porque eu sempre parto do princípio de que o ‘não’ eu já tenho.”
E10	“Não, por estereótipo, de fato, não.”

Na pergunta treze, buscamos entender se as entrevistadas sentiam a necessidade de se impor mais para serem ouvidas pelos seus liderados.

E01, E02 e E09 relataram episódios em que precisaram se impor mais com seus liderados, bem como a maneira que se prepararam para essas situações. E01 relata:

“Eu tive que – era uma coisa que não era muito minha – falar mais firme, aprender dar a última cartada. Fiz muito curso sobre isso de oratória, várias coisas relacionadas, até de etiqueta. Muitas coisas com pessoas que já tiveram experiências antes de mim nesse cargo. Não é porque ele é homem que ele vai falar mais alto do que eu. Não é porque gritou que eu vou chorar. Não é porque me assediou que eu vou permitir.”

E02 conta um episódio recente:

“já tive a experiência de falar com um CTO de tecnologia que foi truculento. Teve uma fala desnecessariamente agressiva e até troquei mensagem com a minha líder e expliquei ‘não vou parar de falar’. Acho que ela deu o feedback para ele no particular e ele pediu desculpas, falou: ‘olha, desculpa pela forma como eu falei’ e eu desculpei, mas pontuei que, de fato, ele teve uma agressividade desnecessária. Então acontece, eu vivi. Mesmo em uma empresa que tem o pilar da diversidade, da promoção à igualdade de gênero, raça, LGBTQIA+, PCDs, etarismo, acontecem situações como essa de extrapolar o autoritarismo”

Assim como E09:

“às vezes, a gente sente uma falta, não vou dizer de respeito, mas de consideração. Eu tinha pedido para uma pessoa executar uma tarefa e tinha colocado prazo até ‘X’ dia, o que não foi cumprido. Isso estava acontecendo algumas vezes e comecei a questionar: será que, por eu ser mulher, meu liderado não está dando esse respeito?”

E04, E06 e E08 ponderam sobre a situação. E04 e E06 relatam não precisar se impor mais, no momento, mas que isso já ocorreu: *“eu [E04] já estive, dentro de uma reunião em que era líder, com dez/quinze homens e, às vezes, não era ouvida ou ter que gritar, falar mais alto. Então, hoje eu não preciso fazer isso, mas eu já tive”*, assim como E06:

“hoje não, mas já senti isso em algum momento, sim, na minha carreira. Nesse momento, por exemplo, a maior parte das pessoas que passavam por cima do que era correto eram homens e, às vezes, para o homem, você tem que se impor um pouco mais para que ele possa perceber que está passando do limite”.

Por sua vez, E08 afirma que é difícil concluir se tal atitude já foi necessária:

“é muito difícil fazer uma afirmação de precisei me impor mais, porque eu sou mulher. Porque o que vem do outro lado, e de fato eles tinham um ponto, são coisas do tipo: ‘você não conhece nosso mercado, é nova em tecnologia, é nova aqui na empresa’, a coisa vem muito sutil”.

Por fim, E03, E05, E07 e E10 relatam não sentirem necessidade de se impor mais, como conta E03: *“não, os meus liderados têm o respeito total por mim, reconhecem realmente a*

minha experiência, a minha liderança”, E05: “pelos liderados, eu acredito que não, porque eu lidero duas mulheres e um homem”, E07:

“não, acho que não, se eu tivesse mudado de emprego, talvez sim, porque eu teria que conquistar um time que não me conhece, isso deve ser bem difícil de fazer, mas como eles chegaram depois e, para todos os assuntos que discutem, eu sou quem está aqui há mais tempo, então, naturalmente, tenho uma credibilidade inquestionável para o trabalho”

E10: “não, não tenho”.

Tabela 14

Sínteses: Necessidade de maior imposição

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Não é porque ele é homem que vai falar mais alto do que eu.”
E02	“Mesmo em uma empresa que tem o pilar da diversidade, acontecem situações como essa de extrapolar o autoritarismo.”
E03	“Os meus liderados têm o respeito total por mim.”
E04	“Hoje eu não preciso fazer isso, mas eu já tive.”
E05	“Pelos liderados, eu acredito que não.”
E06	“Hoje não, mas já senti isso em algum momento, sim, na minha carreira.”
E07	“Eu sou quem está aqui há mais tempo, então, naturalmente, tenho uma credibilidade inquestionável para o trabalho.”
E08	“A coisa vem muito sutil.”
E09	“Às vezes, a gente sente uma falta, não vou dizer de respeito, mas de consideração.”
E10	“Não tenho.”

A décima quarta pergunta busca entender se as empresas em que as entrevistadas trabalham realizam ações e projetos para integração de gênero e aumento da participação da mulher. Exceto E01, as demais entrevistadas relataram trabalhar ou já terem trabalhado em empresas com projetos direcionados para a inclusão de diferentes minorias, não somente para inclusão de gênero, inclusive com participação ativa de diferentes entrevistadas. E01 conta: “não tinha isso, era uma briga minha com o RH”.

E02, E07, E09 e E10 relataram participar ativamente dos diferentes trabalhos de inclusão desenvolvidos pelas organizações, como relata E02:

“eu tive a oportunidade de, na [nome da empresa], participar praticamente da pedra fundamental de um dos pontos da pesquisa de clima da empresa, que era a falta de representação de mulheres, de negros, de LGBTQIA+. Como é uma empresa muito grande, então, tinha já a questão da lei de cotas para PCDs, mas como esse tema emergiu nas pesquisas, começaram a se organizar para poder assumir o papel de sua responsabilidade social. Então, praticamente participei da elaboração do programa de diversidade da empresa”

E07:

“eu faço parte desse grupo de equidade de gênero. A gente pauta várias coisas, o RH nos consulta para poder pegar nossa opinião. Esses dias, inclusive, eu estava cobrando como estava nossa evolução na questão de licença parental para quem é pai adotante, mulher, mãe, enfim, então a gente discute maternidade e coisas de gênero. Tem iniciativas e são recentes, a gente começou efetivamente em 2019, estamos colhendo os primeiros frutos desde o ano passado”

E09:

“a [nome da empresa] oferece grupos para funcionários relacionados a temas para mulheres. A gente também tem grupos aqui para falar sobre pessoas com deficiência, para pessoas negras e para LGBTQIA+. Nesses grupos, estou bem mais ativa, faço parte como aliada e vejo que, como mulher e imigrante, eu sinto essa responsabilidade. Isso também é um dos fatores que me motiva, inspira, porque tiveram muitas mulheres que abriram essas portas para eu poder estar onde estou. Vejo que isso é uma responsabilidade minha, de poder também continuar abrindo esses caminhos, essas portas, para as futuras gerações”

E10: *“isso eu discuto todo trimestre, sempre faço a análise de como é que a gente está nesse balanço de homens e mulheres dentro da organização e isso é discutido”.*

As demais entrevistadas relatam existir grupos nas empresas em que trabalham. Conta E03: *“a gente tem alguns programas específicos, temos uma gerência, uma diretoria global de diversidade e de inclusão para América Latina e Brasil”*, E04 afirma que, em sua empresa, *“se preza uma igualdade em todas as categorias, todos esses gêneros e formas”*. E05 compartilha: *“tem sim, isso é uma pauta superforte do RH, eles querem aumentar a porcentagem de mulheres, tanto que eu já estou vendo alguns resultados, as últimas gestoras que contrataram são mulheres”*. Na empresa de E06:

“tem sim, eu acho que a empresa faz uma escalada nesse assunto. Tem muitos programas de diversidade. Diversidade é um tema realmente levado muito a sério, não é só para mulheres, é para mulheres e todos os tipos de minorias, sejam elas de cunho racial, religioso ou sexual, mas eu sinto que eles se envolvem. É uma empresa de C levels enxutos, então os C levels são todos homens. No âmbito de diretor, um nível abaixo do C levels, a gente só tem uma mulher e ela foi promovida esse ano por conta dessa política de começar a valorizar os perfis femininos de uma maneira diferente”.

Por fim, E08 comenta:

“sim, com certeza. Quando eu entrei na [nome da empresa], a gente tinha 12% de força de trabalho feminina, hoje está com 31%, já bem acima da indústria de tecnologia, ficamos muito bem nesse quesito, mas precisava melhorar em cargos de liderança”.

Nota-se que, mesmo reconhecendo os programas de desenvolvimento criados, E05, E06 e E08 sentem falta de mulheres em cargos de liderança nas empresas em que trabalham.

Tabela 15

Sínteses: Envolvimento da empresa na integração de gênero

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Não tinha isso, era uma briga minha com o RH.”
E02	“Eu praticamente participei da elaboração do programa de diversidade da empresa.”
E03	“Temos uma gerência, uma diretoria global de diversidade e de inclusão para América Latina e Brasil.”
E04	“Se preza uma igualdade em todas as categorias, todos esses gêneros e formas.”
E05	“Eles querem aumentar a porcentagem de mulheres, tanto que eu já estou vendo alguns resultados.”
E06	“Tem muitos programas de diversidade, diversidade é um tema realmente levado muito a sério.”
E07	“A gente discute maternidade e coisas de gênero.”
E08	“Precisava melhorar em cargos de liderança.”
E09	“Isso é uma responsabilidade minha, de poder continuar abrindo esses caminhos, essas portas, para as futuras gerações.”
E10	“Eu sempre faço a análise de como é que a gente está nesse balanço de homens e mulheres.”

Na décima quinta pergunta, verificamos como as áreas em que as entrevistadas trabalham desenvolvem e aplicam os projetos de integração de gênero, caso existente. Para E01 a pergunta não foi feita devido à resposta para a pergunta anterior.

E02 afirma que sua área tem focado em diversificar novas contratações:

“a área trabalha nas novas contratações. Então, sempre quando há uma contratação, é importante ter ali a quantidade de candidatos homens, mulheres, ter essa representação. A gente tem esse olhar e tem um apoio também da área de recursos humanos, que acaba auxiliando nessas tomadas de decisão, tanto na seleção dos candidatos, quanto para poder promover essa equidade”

Assim como E03:

“eu com os meus gestores, a gente tem conversas constantes de ter processos mais diversos para incluir essas pessoas. Então, hoje, minha organização, por exemplo, é uma das que mais tem mulheres na base, ou seja, a gente já consegue ter 55% de mulheres nas nossas posições versus 45%. Na parte de liderança, também tenho 60% de mulheres e 40% de homens”

E07:

“eu acabei de abrir uma vaga recentemente e a gente tem essa discussão de ‘vamos dar alguma prioridade por questões de diversidade’ e eu falei que sim. Foi a primeira vez que o RH me perguntou isso, então achei superlegal. Só que como eu já sou mulher gerente da área, tenho dois coordenadores, uma mulher e um homem, e uma terceira vaga, eu falei que quero diversidade aqui de outro tipo e não de gênero, já que tem eu e a outra. Então eu quero uma pessoa preta, um LGBTQIA+, seria legal preencher com outro viés de diversidade”.

E04 diz buscar um equilíbrio para o time, sem separar os candidatos por gênero:

“eu vejo que, quanto mais igualitário o time está, melhor a energia. Você tem uma energia mais bem distribuída, feminino e masculino, tem uma igualdade, um equilíbrio melhor. Então, eu realmente tento olhar isso, mas, na hora que eu vou contratar, não

olho para o candidato pensando preciso de um homem, eu preciso de uma mulher. Eu realmente olho para o candidato que eu acho que tem maior potencial de desenvolvimento”

Assim como E06:

“nós temos aqui – pelo menos no meu time – uma equipe bastante diversa, no nosso caso temos mais mulheres do que homens, mas eu acho que é da diversidade no todo. Então, graças a Deus, temos representação de negros, representação de diferenças de cunho sexual, acho que a gente conseguiu uma amplitude. O que a gente tenta fazer, toda vez que vai fazer um processo seletivo, é ser o mais aberto possível a não se prender a nenhuma questão que não seja os softs e os hard skills daquele colaborador que a gente está pleiteando”

E10:

“eu tenho um time de diretores, de gerentes e de contribuidores individuais e eu quero que a mulher esteja em todas as camadas. Então, isso é sempre o que eu busco e trabalho sempre com diretores e gerentes para que tenham também essa mentalidade. Então, independente de gênero, a gente sempre tem que buscar os melhores talentos e eu peço, em paralelo, também que sempre tenha esse foco de ter um equilíbrio”.

Por sua vez, E05 afirma que sua área aplica as mesmas diretrizes que a empresa indica:

“a gente tem os grupos de diversidade, apoia muito, por exemplo, atividades para pessoas especiais, tem para o time de LGBTQ+, a gente faz alguns eventos”. E08 afirma trabalhar a integração a partir do apoio mútuo entre mulheres:

“a gente conversa muito de maneira desestruturada, se você olhar por fora, mas, no fundo, tem uma conexão muito grande, muito forte de apoio mútuo, mas não queríamos ser rotuladas e a questão de gênero é bem ampla, porque eu tenho várias mulheres lá que são lésbicas, trans, cis, a gente é diversa só por ser mulher”.

Por fim, E09 admite que seu time está trabalhando para atingir melhor diversidade:

“a porcentagem de mulheres dentro do meu time é um pouco baixa, de sete pessoas, são duas mulheres. Então, hoje, a representatividade está 29%, isso é uma coisa que estou muito ciente e, no próximo, eu gostaria, se tiver uma abertura, de poder contratar uma mulher, se possível uma mulher negra, uma mulher com background diferente, porque para mim – eu já vivi isso – realmente quando a gente traz pessoas com um background diferente, vivências diferentes, o ambiente é mais gostoso, justamente por causa das trocas que as pessoas têm”.

Tabela 16

Sínteses: Envolvimento da área de trabalho na integração de gênero

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	Pergunta não foi feita por não se encaixar na realidade da entrevistada.
E02	“A área trabalha nas novas contratações.”
E03	“A gente tem conversas constantes de ter processos mais diversos para incluir essas pessoas.”
E04	“Eu vejo que, quanto mais igualitário o time está, melhor a energia do time.”
E05	“A gente tem os grupos de diversidade.”
E06	“O que a gente tenta fazer, toda vez que a gente vai fazer um processo seletivo, é ser o mais aberto possível.”
E07	“Seria legal preencher com outro viés de diversidade.”
E08	“A gente é diversa só por ser mulher.”
E09	“Quando a gente traz pessoas com um <i>background</i> diferente, vivências diferentes, o ambiente é mais gostoso.”
E10	“Eu quero que a mulher esteja em todas as camadas.”

Por fim, na pergunta dezesseis, buscamos entender se as entrevistadas percebiam diferenças no tempo de promoção entre homens e mulheres. E01 e E03 acreditam que, em alguns momentos, as próprias candidatas desejam manter suas posições em cargos mais intermediários devido às dificuldades para ascender ou se manter no cargo, como relata E01: “*não são todas que estão com sede e disposição para fazer o que eu fiz. Você ler, você estudar, você se preparar. Se tornou a minoria que chegou em lugar de destaque*”

E03:

“eu acho que normalmente os homens são um pouco mais ambiciosos. Eles querem essa projeção, têm um ego um pouco maior do que as mulheres. Então, às vezes, as mulheres estão felizes na posição que estão e não querem outra, porque precisam conciliar vida familiar com o trabalho”.

Por sua vez, E10 diz não notar essa situação em seu time: “*eu sempre busco a pessoa que realmente desenvolveu, cresceu, realmente fez a contribuição e, ao longo desse tempo que eu estou aqui, isso tem sido muito equilibrado*”.

Já sete das entrevistadas consideraram por suas experiências que as mulheres demoram mais para ascender em suas carreiras, sendo estas E02, E04, E05, E06, E07, E08 e E09. E02 relata:

“esse ponto foi até identificado e foi endereçado dentro do programa de metas [da empresa], porque, de fato, existia. Começou-se a fazer mentoria e aceleração de carreira para as mulheres e trabalho com aliados, com os homens, para poder tratar os vieses, porque, dado que eles são a maioria em cargos de liderança, se a gente não tratar os vieses dos homens, a consciência deles também não vai mudar”.

Já E05 e E07 relatam perceber que as promoções dos homens ocorrem por possuírem contato mais próximo com os líderes. E05 desenvolve:

“são poucas que eu vejo que constroem. Hoje eu sei de duas [mulheres] de toda a empresa que estão criando e criaram um caminho de promoção, de chegar na área de gestão. Você vê homens que nem tinham tão bons resultados quanto outras mulheres e foram promovidos sem preparo nenhum, mas porque é ‘amiguinho’ do diretor. Aqui tem muito de indicação do amigo, então acaba criando uma bolha”

E07:

“eu vejo de fato que é muito mais difícil esse crescimento das mulheres na alta liderança, do nível gerente para cima, superintendente, diretora, e eu acho que tem muito a ver com o ‘Clube do Bolinha’, dos almoços ali, dos relacionamentos aqui e eu sinto que as mulheres costumam trabalhar muito para baixo para garantir que o time está feliz, que o time está trabalhando bem, que os processos estão bons e eu vejo que homens trabalham muito para cima, de se mostrar, de dar visibilidade no que estão fazendo”.

E06 ainda nota que os estereótipos existentes em torno das mulheres dificultam sua promoção:

“sempre é mais demorado para mulher, sempre, em toda a minha história eu nunca vi uma mulher ascendendo mais rapidamente que homens, é mais difícil, não tenho dúvida disso, é mais demorado. A gente precisa ficar provando por mais tempo as nossas capacidades, porque a gente tem um estereótipo que diz que somos menos maduras ou talvez que controle menos as emoções, talvez fale mais do que deveria”.

E08 percebe a existência de uma dificuldade para inserção de mulheres no mercado de tecnologia:

“quando você olha para o core de tecnologia, ainda faltam mulheres com capacitação. A gente entra naquele fluxo que precisa ser quebrado: as mulheres não estão prontas porque não tem oportunidade, logo, elas não têm oportunidade, porque não estão prontas. Elas estudam, fazem faculdade, têm a graduação, mas também precisam começar de algum lugar, e vai começar de onde se não entra em alguma oportunidade, porque só tem vaga para sênior?”

Assim como E09:

“isso tem muito a ver, porque tem mais homens do que mulheres dentro da empresa, então as promoções acabam sendo muito mais para os homens e. agora que estamos tendo mais essas discussões de inclusão, de ter mais diversidade, acho que a liderança também está bem mais consciente sobre o quão importante é a gente ter esse equilíbrio de gêneros”.

Vale notar que E04 pondera sobre seu time, mas durante sua promoção notou existir essa diferenciação:

“no meu time não, mas, mulheres em geral, sim. Eu entrei em 2012 na empresa, saí dois anos e voltei, então, tenho bastante tempo na empresa. Algumas pessoas do mesmo tempo que eu foram promovidas junto comigo, outras um pouquinho depois, mas os homens foram promovidos primeiro”.

Tabela 17

Sínteses: Tempo de promoção

<i>Entrevistada</i>	<i>Fala-destaque</i>
E01	“Não são todas que estão com sede e disposição para fazer o que eu fiz.”
E02	“Se a gente não tratar os vieses dos homens, a consciência deles também não vai mudar.”
E03	“Às vezes, mulheres estão felizes na posição que estão e não querem outra posição, porque precisam conciliar vida familiar com o trabalho.”
E04	“Algumas pessoas do mesmo tempo que eu foram promovidas junto comigo, outras um pouquinho depois, mas os homens foram promovidos primeiro.”
E05	“Você vê homens que nem tinham tão bons resultados como outras mulheres e foram promovidos sem preparo nenhum.”
E06	“Em toda a minha história, eu nunca vi uma mulher ascendendo mais rapidamente que homens.”
E07	“Eu sinto que as mulheres costumam trabalhar muito para baixo, para garantir muito que o time está feliz.”
E08	“Quando você olha para o <i>core</i> de tecnologia, ainda faltam mulheres com capacitação.”
E09	“Tem mais homens do que mulheres dentro da empresa, então as promoções acabam sendo muito mais para os homens.”
E10	“Ao longo desse tempo que eu estou aqui, isso tem sido muito equilibrado.”

4.2 Discussão dos resultados

Nossa pesquisa foi focada, com base na literatura analisada, em cinco diferentes tópicos, sendo estes: 1. a divisão sexual do trabalho; 2. os contextos de promoção das mulheres; 3. o papel dos estereótipos existentes; 4. a falta de equidade de gênero; e, por fim, 5. o papel das práticas institucionais.

Buscamos entender o tema da divisão sexual do trabalho nas perguntas sobre como é feita a divisão de tarefas na sua casa e se a entrevistada já precisou realizar viagens longas ou se mudar por conta do trabalho. Podemos notar que as respostas das entrevistadas para a primeira pergunta corroboram a análise de Kon (2002) e Magno (2018), visto que, mesmo para mulheres que moram sozinhas, estas acabam tendo a responsabilidade de arcar com todos os serviços domésticos e algumas têm na família sua rede de apoio. Um ponto curioso citado pelas entrevistas, que não aparece na literatura, é o uso da automatização para facilitar e tentar diminuir o tempo despendido em atividades domésticas. Ademais, podemos notar que, mesmo em lares de entrevistadas casadas, os maridos são vistos como ajudantes (elas mesmas usam a palavra “ajudar” em suas falas), não assumindo um papel muito ativo na divisão dos trabalhos domésticos, exceto para E06, a única entrevistada que relatou ser totalmente responsável pelo sustento da família, enquanto seu marido assumiu tarefas de casa. É interessante também evidenciar que, na fala de E07, destaca-se o trabalho mental, que sempre fica na conta da mulher, o que não apareceu na literatura previamente estudada: “*o que não é dividido é o*

trabalho mental, essa carga invisível que está muito na mulher, então toda essa parte acaba ficando para mim”.

Para a pergunta sobre as viagens, a maioria das entrevistadas relataram que não gostam muito da experiência de viajar a trabalho, mas não mencionaram tal fator como algo que as impediu de crescer na carreira, o que, em primeiro momento, contradiz a fala de Carvalho et al. (2010), Lyness e Thompson (2000) e Martins et al. (2002). No entanto, é interessante notar que duas entrevistadas relataram gostar de viajar a trabalho e conseguem lidar facilmente, pois não são casadas e não possuem filhos, logo podem aproveitar mais a viagem ao fazê-la sem precisar se preocupar com tais questões, diferentemente das entrevistadas que possuem filhos. Todas as entrevistadas que possuem filhos e viajam a trabalho relataram alguma experiência negativa para conciliar agendas profissionais e pessoais, muitas vezes tendo que viajar mesmo com filhos ainda pequenos e dependentes do leite materno. Vale também destacar que as duas entrevistadas que necessitaram se mudar por conta do trabalho notaram um crescimento profissional com a mudança, mas ambas tiveram impactos negativos em suas vidas pessoais, independentemente de possuírem filhos ou marido, como compartilhou E08: *“na mudança para São Paulo eu cheguei a ser hospitalizada por crise nervosa (risadas) e tudo isso era de estresse”*, o que também ajuda a se opor aos autores. É interessante frisar que, com a pandemia que ocorreu no mundo todo entre 2020 e 2022, a quantidade de viagens a trabalho diminuíram e começou-se a priorizar encontros virtuais para diminuição de gastos. Logo, talvez em algum tempo, tal questão se torne um problema cada vez menor para o crescimento das mulheres em suas respectivas carreiras.

Outro tema tratado na pesquisa são os contextos nos quais as mulheres foram promovidas, o qual buscamos identificar através das perguntas de descrição da situação da empresa um ano antes da promoção e se a empresa passou por alguma crise durante o tempo na gestão. Podemos notar que as mulheres entrevistadas corroboram a literatura exposta em Cook e Glass (2014) e Zenger e Folkman (2020), visto que metade notou crises durante suas gestões e/ou foram contratadas em momentos complicados da empresa, demonstrando que são muitas vezes contratadas com a expectativa de serem super-heroínas, pelas qualidades atribuídas como intrínsecas a mulher (corroborando com Ryan et al. [2011]), e carregando uma grande responsabilidade em suas mãos, seja em situações em que a empresa está passando por momentos delicados, seja até mesmo em momento de sucesso. Nesse contexto, as falas de E02 e E05 se contrapõem: E02 foi contratada para “salvar” o faturamento da empresa na pandemia, enquanto E05 foi contratada em uma situação de sucesso da empresa, mas com a mesma ideia de “salvar” algo. Logo, a mulher é, na maioria das vezes, recebida com maiores expectativas e

responsabilidades em seus novos cargos do que seus colegas homens, que, apesar de também enfrentarem tais questões, lidam com expectativas mais condizentes à função.

Outra questão encontrada nas respostas e que pode ser entendida como uma colaboração para a literatura existente foi a pandemia, muito presente nas respostas das entrevistadas para a pergunta sobre as crises enfrentadas durante seu tempo de gestão. É interessante notar que, novamente, a expectativa de como as mulheres vão liderar, mesmo em uma situação muito recente e atípica, vem à tona e corrobora com Ryan et al. (2011), como podemos exemplificar pela fala de E02, na qual percebe-se o entendimento de que a mulher tem um melhor tato para lidar com situações mais difíceis por conta dos estereótipos presentes no par mulher-líder, mesmo sob pressão:

“tiveram pessoas que se separaram na pandemia, se juntaram na pandemia, engravidaram na pandemia, perderam o bebê na pandemia, então era um momento de ter uma escuta ativa, acolher, dividir as tarefas entre as pessoas do time e ter muita paciência comigo e com os demais”.

É importante frisar também o papel dos estereótipos na condução da liderança e contratação das mulheres. Para analisarmos o tema, foram feitas quatro perguntas, sendo estas sobre o trabalho na liderança durante o primeiro ano de cargo, dilemas que elas passaram ou passam, mas não sentem que ocorram com seus colegas homens, sobre sentimento de não se candidatar a alguma vaga por conta de algum estereótipo percebido e se há a necessidade de se impor para serem ouvidas pelos seus liderados.

Para a pergunta referente ao primeiro ano de cargo, podemos notar que as entrevistadas, mesmo passando por dificuldades, conseguiram obter sucesso ao longo de sua jornada, o que pode discordar, em partes, da literatura existente em Heilman (2001). Com mais de vinte anos de diferença entre a afirmação de Heilman (2001) e as entrevistas de hoje, nota-se que os estereótipos, apesar de presentes, não se comprovam pela experiência das entrevistadas, visto que, mesmo todas tendo relatado dificuldades, conseguiram contorná-las. No entanto, vale destacar que o cenário majoritariamente masculino trouxe inseguranças e situações cuja existência de supostos perfis ou qualidades que as mulheres supostamente possuem veio à tona, como traz a fala de E02: *“percebi situações em que pessoas que não estão acostumadas a serem lideradas por uma mulher negra tiveram dificuldades de verbalizar: ‘ela é a minha líder, ela é a minha gerente’, porque aquilo não é tão comum”.* Sendo assim, apesar das mulheres mostrarem ter sucesso em suas posições, o estereótipo de que o homem é um líder melhor ainda prevalece em percepções/situações sutis que talvez nem as próprias mulheres conseguem diferenciar tão facilmente.

Pelas respostas das entrevistadas é possível notar também a tentativa de atender, mesmo que inconscientemente, a padrões que são entendidos como qualidades da mulher, como, por exemplo, a boa capacidade de escuta, vontade de agradar o time e de saber lidar com todas as situações de sua área, como podemos notar na fala de E07:

“eu acho que foi muito difícil para eu lidar com o disease to please, que é a doença de agradar, a necessidade de agradar o tempo inteiro. Acho que esse foi o meu maior problema, porque eu, naturalmente me tornando líder, passei a absorver todos os problemas de todo mundo, achava que minha função era resolver o problema de todo mundo”.

Também é interessante perceber como a mulher, muitas vezes, precisa tomar atitudes mais drásticas para solucionar problemas que possuem com liderados, tendo que reduzir seu contato ou limitar seu convívio para serem respeitadas, o que um par homem dificilmente teria que fazer, como relata E05:

“como, no começo, a gente criou muita amizade, acho que ele acabou misturando e agora, por exemplo, a gente quase não se fala. No começo, era todo dia, envolvia um pouco vida pessoal, hoje não. Tive que pôr realmente o meu lugar como gestora e saber dividir as coisas: ele não é meu amigo, ele reporta para mim, nenhum deles é, não é para ficar com ‘amizadezinha’”.

Com relação aos possíveis dilemas enfrentados pelas mulheres, podemos notar que as entrevistadas relatam casos que corroboram Carvalho et al. (2010). São várias situações em que os estereótipos têm um peso grande no dia a dia destas que conseguiram ascender a um nível maior de gestão e, quando isso não acontece, como no caso de E10, ela mesma entende que é uma situação de sorte, quando deveria ser algo comum. Já as demais entrevistadas relatam dilemas e renúncias constantes para conseguir chegar no cargo que possuem hoje, como, por exemplo, a maternidade ou casamento. Das dez mulheres entrevistadas, cinco são casadas e somente uma possui dois filhos, provavelmente pela responsabilidade que o cargo exige. A maioria opta por somente um filho. Entre as demais entrevistadas, que são solteiras, somente E01 relata uma decisão consciente de não casar e não ser mãe, pois reconhece os cerceamentos que receberia em sua vida profissional, por ter que se dividir sua atenção. Logo a mulher é constantemente pressionada a ter de escolher e, mesmo que no primeiro momento optem por suas carreiras, é possível que futuramente possa existir algum arrependimento, como vemos na fala de E05.

Em um setor majoritariamente masculino, os dilemas enfrentados parecem ser mais exacerbados e mais sentidos do que em um setor com predominância feminina, sendo esta uma das contribuições da pesquisa para o debate. O ambiente masculino, como é relatado, não oferece facilidades para a entrada das mulheres, pois, por conta dos estereótipos, elas não

conseguem se aproximar de seus pares homens da mesma forma que estes se aproximam entre eles, como é notado nas falas de E07 – e reforça a literatura de Lyness e Thompson (2000) –, além da questão do sucesso da mulher estar constantemente ligado a algum homem, como vemos na fala de E01, que precisa provar a todo momento ser merecedora, competente e adequada para a função que está inserida, muitas vezes fazendo mais do que seus colegas homens, pois o estereótipo de que o homem é naturalmente líder o favorece a receber mais confiança sobre sua competência para a liderança, como notamos na colocação de E03: “*em um segmento majoritariamente dominado por homens, a mulher tem que fazer mais até do que um homem faria para estar na mesma posição, para poder ter um certo nível de destaque*”, além de ter uma constante preocupação em se vestir corretamente, falar com um tom considerado adequado por seus pares e ter suas colocações validadas por eles, como relata E02 e E07, muito por conta dos estereótipos que existem em cima das mulheres.

Para a pergunta sobre a desistência de candidaturas em vagas por receio de estereótipos existentes, todas as candidatas discordaram da afirmação de Barbulescu e Bidwell (2013), pois responderam não ter deixado de se candidatar às vagas por algum tipo de medo do que enfrentariam no setor. Talvez seja por isso que tenham conseguido chegar na posição que possuem hoje, por terem um perfil um pouco mais arrojado e aceitarem assumir um risco maior em suas carreiras, o que pode ter sido ocasionado por alguma necessidade monetária ou ajuda da sua rede de apoio familiar, como é relatado por E06 na pergunta sobre as divisões de trabalho no seu lar:

“como eu venho de uma carreira mais estruturada e conheci meu esposo há dezesseis anos, naquele momento, nós dois estávamos em patamares diferentes de estrutura de trabalho. A gente acabou caminhando para uma direção onde ele cuida dos afazeres todos da casa, do cuidado do nosso filho, de levar a criança para escola, voltar. Então, ele é a minha rede de suporte e eu, enquanto isso, me dedico às atividades de trabalho mesmo, porque meu cargo hoje não me permitiria conciliar tudo isso de maneira muito simples.”

Por fim, para a última pergunta sobre o tema do papel dos estereótipos, na qual buscamos entender se os estereótipos existentes também são visíveis na relação entre as entrevistadas e seus liderados, podemos notar que as falas corroboram com Acker (2006), Oakley (2000) e Eagly e Karau (2002). A maioria das entrevistadas relataram já ter precisado se impor para serem ouvidas, o que não ocorreria caso fossem homens, pois, novamente, os estereótipos existentes prevalecem na relação dos liderados com a líder mulher, chegando, até mesmo, a ocorrerem atos de desobediência de ordens e pedidos, como relata E09, ou sendo truculentos em conversas, como relatou E02. Isso força novamente a ideia de mulheres

precisarem se preparar mais com cursos, emocionalmente ou mudar sua forma de agir para se adaptarem à nova realidade, como mostra E01:

“fiz muito curso sobre oratória, várias coisas que fossem relacionadas, até de etiqueta. Eu fiz muitas coisas com pessoas que já tiveram experiências antes de mim nesse cargo. Não é porque ele é homem que ele vai falar mais alto do que eu. Não é porque gritou que eu vou chorar. Não é porque ele me assediou que eu vou permitir.”

É também interessante notar, pela fala de E08, que muitas vezes os estereótipos aparecem em falas e formas sutis como micro agressões que colocam em dúvida se realmente as atitudes buscam ajudar, dar um *feedback* para a mulher, ou se simplesmente colocam em xeque sua liderança.

Outro ponto importante de análise da pesquisa é a falta da equidade de gênero, que buscamos entender nas perguntas sobre como conciliam vida profissional e familiar, o papel de esposa/mãe com o papel de líder, como tem sido a convivência com os pares homens, como foi a trajetória até o cargo de gestão, se tiveram mentores e se elas notam que mulheres demoram mais para ascender do que os homens onde trabalham.

Sobre a conciliação da vida familiar com o papel de esposa, mãe e líder, podemos notar que as falas das entrevistadas debatem com a literatura de Rocha et al. (2014), pois estes afirmam que algumas empresas deixam de contratar mulheres por engravidarem. No entanto, notamos que os estereótipos sobre um suposto comportamento da mulher acabam se destacando nesse caso. É interessante enfatizar que grande maioria das entrevistadas relataram dificuldades em conciliar suas vidas profissionais com sua vida familiar, mostrando novamente que a mulher é sempre colocada em uma dicotomia de escolha que promove perda em algum campo de sua vida, independentemente da decisão tomada, como podemos notar na fala de E01 e E05, mesmo a primeira tendo sua decisão bem acertada e a segunda demonstrar sentir falta de formar sua própria família. Um ponto interessante é que várias entrevistadas citaram o apoio de seus maridos e família para conseguirem conciliar a agenda, porém muitas vezes esse apoio vem apenas de uma forma moral, como relata E08: *“ele sempre me apoiou, me estimulou, acreditou em mim, super me apoia, mas eu não percebo meu marido assumir nenhum papel adicional para tornar a minha jornada mais fácil”*, retomando a discussão feita anteriormente na questão sobre serviços de casa, pois homens dificilmente assumem um papel definitivo para facilitar a jornada de suas companheiras. No entanto, vale destacar que E06 e E07, ao contrário do trazido pela literatura, sentem que a maternidade ajudou a melhorar sua relação com o trabalho, por aumentarem seu estado de alerta e fazerem com que, por conta da conciliação das agendas, mantivessem sua produtividade alta por terem uma responsabilidade extra em casa e não

poderem ficar até mais tarde como ficavam antes de seus filhos. Aqui podemos, portanto, ter uma contribuição da pesquisa para a discussão atual. Também é interessante notar as falas de E04 e E10, que se contrapõe às outras entrevistadas, por considerarem que suas vidas como líderes facilitaram o equilíbrio com vida profissional, por estarem em situações mais favoráveis a esse caminho. Isso pode ser entendido pelo fato de viverem sozinhas até o momento da entrevista e conseguirem balancear sua agenda sem a preocupação com filhos, por exemplo.

Com relação à convivência com seus pares homens, o que foi relatado pelas mulheres ajuda a corroborar a fala de Lyness e Thompson (2000), pois, apesar da maioria das entrevistadas citar boa convivência com seus pares homens, nenhuma cita uma convivência fora do trabalho, o que é visto até como um problema para E07, relatando exatamente o que é trazido pela literatura como um dilema a ser enfrentado no dia a dia. Mesmo assim, três entrevistadas relataram ter tido problemas de convivência com pares homens exatamente pela problemática do tema sobre estereótipos, uma vez que as atitudes masculinas descritas ajudam a reforçar e parecem ocorrer por conta das ideias pré-existentes, mesmo que de forma inconsciente – como vemos no relato de E09 – dentro da visão masculina sobre as mulheres. Em adição, é interessante notar que as falas de E03 e E05 reforçam estereótipos existentes sobre figuras femininas e atribuem a uma possível boa relação o fato de terem perfis mais próximos aos colegas homens, mostrando que, novamente, a mulher precisa se adaptar ou naturalmente ter um atitudes consideradas mais masculinizadas, como dito por E03:

“algumas mulheres têm um pouco mais de dificuldade de se posicionar e serem respeitadas pelos homens, porque, às vezes, falam demais ou têm uma forma de ser que eles não entendem muito bem. Eu acho que como também sou uma pessoa direta, uma pessoa que escuta bastante e fala menos, tenho algumas características que tem sincronia com a forma masculina de ser”.

Outro ponto interessante a ser observado é a fala de E10, que novamente atribui a uma questão de sorte o fato de ter uma boa convivência com seus pares homens, algo que deveria ser corriqueiro.

Outra pergunta feita acerca do tema de equidade de gênero busca entender como foi a trajetória da mulher até o cargo de gestão para entendermos se estas sentiram mais dificuldades em suas carreiras. A partir do exposto pelas entrevistadas, a literatura presente em Goodman et al. (2003) e Heilman (2001) é confirmada pelas falas destas, uma vez que a metade sentiu dificuldades maiores em suas carreiras simplesmente pelo fato de serem mulher, como é dito por E06: *“acho que é inevitável, como mulher, você tem que provar mais do que os homens provariam para estar no mesmo lugar. Vivi isso durante todos os passos da minha carreira”.* Outros fatores também foram evidenciados, como, por exemplo, terem atribuições extras, como

a maternidade, trazida na fala de E08, ou preocupações extras, como a forma de se vestir ou até mesmo de se portar para conseguir ter voz, como dito por E07 e E02. Também é interessante notar como a fala de E09 concorda completamente com a literatura base para essa questão, pois a entrevistada percebe que as promoções muitas vezes não são justas para as mulheres, uma vez que estas precisam pedir para serem reconhecidas ao longo de sua carreira. Além disso, vale perceber que a fala de E01 também reforça estereótipos existentes ao redor da figura feminina. Portanto, podemos notar que, em alguns momentos, as próprias mulheres, mesmo que sem intenção aparente, reforçam os próprios estigmas ao redor delas mesmas.

Para a questão da mentoria, as falas novamente corroboram a literatura presente em Henderson et al. (2014) e Lyness e Thompson (2000), pois a maioria das entrevistadas tiveram mentores que consideraram como fundamentais em seu percurso até a liderança, independentemente se homens ou mulheres. As que não tiveram, sentiram falta de tal apoio. Todas as entrevistadas que não tiveram mentoria no início da carreira, conseguiram mentores após se tornarem líderes e sentem que a importância e os conselhos destes são fundamentais. No entanto, é interessante notar que as entrevistadas que relatam possuir mentoras mulheres conseguem tratar questões mais próximas de sua realidade ou que somente executivas mulheres lidam, como relata E09: *“eu tenho algumas mentoras e vejo que isso é muito importante para poder discutir situações, como lidar com elas. Eu vejo que o mentor também faz esse papel para poder te guiar”*, além de ser perceptível que a maioria das entrevistadas cita mentores homens, reforçando novamente a literatura existente, pois mulheres ainda não estão muito presentes em cargos de liderança nesse setor, ou seja, são poucas que conseguem furar um ‘teto/penhasco de vidro’ que persiste exaustivamente nas organizações em geral.

Por fim, a última pergunta desse tema busca entender se as entrevistadas percebiam uma diferença no tempo de promoção entre os homens e mulheres na organização em que trabalham. Podemos notar que as entrevistadas corroboram a literatura de Moser e Moser (2010), pois a maioria sentiu diferença nos tempos de promoção. Também é interessante notar a visão de E01 e E03: apesar de relatarem algo que pode acontecer, ou seja, a mulher preferir ficar em cargos intermediários por não ter apoio para conciliar a agenda profissional com a familiar, isso ajuda a reforçar estereótipos e algumas empresas acabam não promovendo mulheres justamente por acreditarem que elas preferem manter cargos intermediários por não conseguirem dar conta de todas suas responsabilidades, o que reforça a ideia de ‘piso pegajoso’, como podemos ver na fala de E06: *“a gente precisa ficar provando mais tempo nossas capacidades, porque a gente tem um estereótipo que diz que a gente é menos madura ou talvez que controle menos as emoções, fale mais do que deveria”*. As entrevistadas E05 e E07 reforçam novamente a

literatura em Lyness e Thompson (2000), pois relatam que a interação entre homens favorece sua promoção, ou seja, é algo que ainda é visto atualmente, mesmo depois de vinte anos. Na fala de E08, temos uma contribuição da pesquisa para a literatura existente, pois a entrevistada coloca como barreira extra para mulheres a dificuldade de entrar no setor de tecnologia, visto que elas acabam, mesmo que com boas especializações, não tendo uma porta de entrada muito visível pela falta de vagas iniciais no setor, não conseguindo acessá-lo facilmente, tornando a quantidade de mulheres neste cada vez mais escassa.

Por fim, o último tema tratado é a prática institucional, ou seja, o que as empresas estão fazendo para melhorar a situação. Para isso, perguntamos às entrevistadas se existem projetos na empresa em que trabalham para a integração de gênero e como a área especificamente em que trabalham aplica tais projetos.

Nota-se que as falas corroboram a literatura presente em Mehra e Gupta (2006), pois a maioria das entrevistadas relatou a existência de projetos para a inclusão de mulheres, no entanto, grande parte relata que as ações estão começando e, sobretudo quanto maior o nível do cargo, menor é a quantidade de mulheres. Ou seja, nota-se que o setor está começando a pensar na inclusão, mas as ações ainda são incipientes, o que reforça os dados mencionados na metodologia e na ideia do piso pegajoso, como vemos na fala de E06:

“é uma empresa de C levels enxutos, então os C levels são todos homens. No âmbito de diretor, que é um nível abaixo do C levels, a gente só tem uma mulher e ela foi promovida esse ano por conta dessa política de começar a valorizar os perfis femininos de uma maneira diferente”.

Já nas áreas em que as entrevistadas trabalham, todas – exceto E01 – relatam conseguir aplicar e seguir a mesma linha dos programas da empresa, além de se envolverem e participarem ativamente para criar diversidade de outros tipos, o que corrobora a literatura de Moser e Moser (2010) e Eyben (2010). Vale lembrar que o trabalho foca na questão da diversidade específica de gênero, no entanto, é interessante notar que as entrevistadas, por influência de projetos das empresas em que trabalham, buscam diversificar seus liderados em diferentes âmbitos, como podemos ver na fala de E08: *“a questão de gênero é bem ampla, porque eu tenho várias mulheres lá que são lésbicas, eu tenho mulheres trans, tem as cis também, então a gente é diversa só por ser mulher”.* Podemos notar que as empresas estão em diferentes níveis de projetos, ou seja, algumas ainda estão primeiramente ajeitando e tentando diversificar as contratações, enquanto outras já buscam melhorar a qualidade de vida da mulher que entra em sua empresa como líder ou funcionária, ao discutir temas como aumento de licença para mães adotantes. Portanto, é importante que esses projetos tenham apoio das lideranças para

continuarem e ganharem força. Mesmo que as empresas se esforcem por si só, é necessário que tal cultura organizacional seja propagada por seus colaboradores.

5 Conclusão

O presente artigo buscou compreender melhor quais as barreiras e quais os contextos nos quais as mulheres são promovidas a cargos de liderança. Para entendermos melhor o assunto, buscamos analisar a literatura existente, trabalhando em cima de quatro pontos: a economia feminista, o penhasco/teto de vidro, as principais barreiras reconhecidas pela literatura e a ideia de *gender mainstreaming*. Posteriormente, através das entrevistadas realizadas com dez mulheres em cargos de gestão em empresas de tecnologia, buscamos conferir se a realidade para estes casos corrobora ou não a literatura apresentada.

Nota-se que, para a maioria das perguntas, a literatura existente foi corroborada. No entanto, ao longo da pesquisa, é interessante apontar que tivemos questões citadas que auxiliam a complementação e a contribuição para o que já vem sendo desenvolvido ao longo dos anos acerca do tema. Através do exposto ao longo da apresentação e da discussão dos resultados, podemos notar que ainda é muito presente a divisão sexual do trabalho, com a mulher assumindo a maior parte e o homem/marido sendo um coadjuvante, com exceção de apenas uma entrevistada, cujo seu lar tem os papéis invertidos. Sobre esse tema, temos duas contribuições interessantes que surgiram na pesquisa e que acrescentam à literatura existente, sendo estas: a automatização do lar para auxiliar as mulheres em suas tarefas, o que ajuda a reduzir um pouco o tempo gasto, e a questão do trabalho mental, trazida na fala de E07, pois a mulher precisa sempre pensar em tudo o tempo inteiro para conseguir dar conta de seus afazeres e pedir o auxílio de seu companheiro.

Já com relação aos contextos de promoção, podemos confirmar que mulheres ainda são contratadas em situações não muito favoráveis para suas lideranças, tendo que lidar com crises internas ou externas já no primeiro momento que entram, pois, em muitos casos, são contratadas como a última esperança de resolver alguma situação, quase como super-heroínas. Nesse tema, a pesquisa trouxe o relato das entrevistadas com relação à pandemia, para complementar a literatura existente, visto que esta foi uma situação de crise que ainda traz muitos impactos nas empresas do setor estudado, sejam positivos ou negativos, a depender do relato das entrevistadas, mas a maioria delas considerou, e ainda considera, um período desafiador.

Sobre os estereótipos existentes e propagados sobretudo no setor de tecnologia, podemos perceber que estes foram bastante trazidos e citados pelas entrevistadas como barreiras e dilemas que precisam lidar diariamente. O que a pesquisa traz de novo nesse tema é a

frequência e a intensidade com o qual esses são sentidos e percebidos no setor estudado, por conta da predominância masculina, sobretudo em cargos de liderança. Nesse setor, apesar de existirem empresas fazendo ações para aumentar mulheres em cargos de liderança, são esforços recentes e as líderes precisam se preocupar em manter uma postura considerada como adequada, desde a forma de se vestir até a forma de agir e de se comunicar, exacerbando as barreiras existentes e dando um maior peso para estas do que em setores com predominância mais feminina, pois a mulher – em sua maioria – parece precisar se impor para ser respeitada, seja por seus liderados, pares ou superiores. Nesse quesito, a pesquisa também trouxe como destaque o perfil mais arrojado de mulheres líderes, pois todas informaram nunca terem desistido de se candidatar a alguma vaga simplesmente por receio de possíveis julgamentos ou situações que enfrentariam em um setor entendido como predominantemente masculino.

Para o tópico da equidade de gênero, a pesquisa contribui para a literatura ao trazer falas interessantes das entrevistadas sobre como o papel de mãe contribuiu para um melhor desempenho em sua carreira e vice-versa, mostrando uma visão um pouco mais leve e positiva sobre a conciliação de agendas, que pode ter sido facilitada pelo trabalho em *home office* trazido e aumentado pelo contexto pandêmico vivido de 2020 até 2022. Além disso, parte das entrevistadas sentiu uma melhora em conduzir vida pessoal e profissional depois que viraram líderes, pois diminuíram a quantidade de viagens feitas, outro fator atingido fortemente pela pandemia. No entanto, é também percebido, nesse ponto, os fatores pelos quais as mulheres sentiram mais demora na promoção em comparação aos homens: seja por não reivindicarem tanto sua promoção como os homens, por focarem em trabalhar mais em prol da melhoria do time do que em se autopromover ou simplesmente porque a convivência informal entre homens facilita a promoção de um deles por seus colegas que já estão em cargos mais altos. Por fim, a fala de E08 promove uma importante contribuição para a pesquisa ao trazer luz para explicar e exemplificar o porquê de mulheres estarem fortemente presentes nas universidades, em cursos relacionados ao setor de tecnologia, mas ainda serem poucas no mercado de trabalho tecnológico como um todo.

Por fim, ao analisarmos o papel das empresas em promover a igualdade de gênero na organização sobretudo em cargos de liderança, notamos que as empresas estão em posições bem diferentes entre si, pois, enquanto algumas ainda estão dando os primeiros passos e focando em aumentar ou balancear as contratações, outras já possuem ações mais concretas para melhorar a cultura organizacional e facilitar a ascensão das mulheres em cargos de liderança, além de também incluir em seus programas outras pautas importantes, como a igualdade racial, por orientação sexual ou por idade, conforme o relatado pelas entrevistadas.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se sugerir uma pesquisa somente com mulheres líderes que não optaram pela maternidade, para verificar se tal opção pela vida profissional trouxe completa satisfação para a mulher. Também pode-se realizar uma pesquisa optando por outro setor com a predominância masculina em cargos de gestão, como, por exemplo, o sistema bancário.

Referências

- Abolade, D. (2014). Socio-cultural factor as determinant of female leadership quality: Implications for human resource development. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 14, 53-53. 10.21121/eab.2014118067.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x>
- Adler, N. J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 289–300. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00745.x>
- African Development Bank Group. (2012). Mainstreaming gender equality: A road to results or a road to nowhere? Recuperado de https://www.oecd.org/derec/afdb/4_MainstreamingGenderEqualityAroadresults%20oraroadtonowhereAnEvaluationSynthesis.pdf
- Alessio, J. C. & Andrzejewski, J. (2000). Unveiling the hidden glass ceiling: An analysis of the cohort effect claim. *American Sociological Review*, 65(2), 311–315. <https://doi.org/10.2307/2657443>
- Aspers, P. & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139-160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Barbulescu, R. & Bidwell, M. (2012). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3), 737-756. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0757>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bendl, R. & Schmidt, A. (2010). From ‘glass ceilings’ to ‘firewalls’: different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17, 612-634. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15, 19-33. doi: 10.1080/09589230500486884.

- Bispo, M. de S., & Godoy, A. S. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 684–704. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500004>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *The British journal of social psychology*, 49(3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>
- Canabarro, J. R., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>
- Carnes, W. J., & Radojevich-Kelley, N. (2011). The effects of the glass ceiling on women in the workforce: Where are they and where are they going? *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(10), 70-79. Recuperado de <https://intellectbase.org/rmic/>
- Carrillo, P., Gandelman, N. & Robano, V. (2014). Sticky floors and glass ceilings in Latin America. *J Econ Inequal* 12, 339–361. <https://doi.org/10.1007/s10888-013-9258-3>
- Carvalho, A. M. de., Neto, & Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Arreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE Eletrônica*, 9(1). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Cook, A. & Glass, C. (2014), Women and leadership. *Gender, Work and Organization*, 21, 91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338. <https://doi.org/10.1086/511799>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice. *Journal of Social Issues*, 60(4), 701-718. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00381.x>
- Davids, T., Driel, F. van, & Parren, F. (2014). Feminist change revisited: Gender mainstreaming as slow revolution. *J. Int. Dev.*, 26, 396-408. <https://doi.org/10.1002/jid.2945>
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation, *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225-248, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1711>.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. van (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.109.3.573>

- Eerdewijk, A. van & Davids, T. (2014). Escaping the mythical beast: Gender mainstreaming reconceptualised. *J. Int. Dev.*, 26, 303-316. <https://doi.org/10.1002/jid.2947>
- Eyben, R. (2010). Subversively accommodating: Feminist bureaucrats and gender mainstreaming. *IDS Bulletin*, 41, 54-61. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2010.00123.x>
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104. <https://doi.org/10.1177/0019793916668875>
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> doi: doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475–501. <https://doi.org/10.1177/1059601103251232>
- Grosser, K., Moon, J. (2005a). Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues. *J Bus Ethics* 62, 327–340 <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5334-3>
- Grosser, K., Moon, J. (2005b). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7, 532-554. doi: 10.1080/14616740500284524.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: Um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 488-505. <https://doi.org/10.5902/198346598208>
- Howard, P. L. (2002). Beyond the “Grim Resisters”: Towards more effective gender mainstreaming through stakeholder participation. *Development in Practice*, 12(2), 164-176. <http://www.jstor.org/stable/4029796>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3). <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Hunting, G., & Hankivsky, O. (2020). Cautioning against the co-optation of intersectionality in gender mainstreaming. *J. Int. Dev.*, 32, 430-436. <https://doi.org/10.1002/jid.3462>.

- Instituto Ethos (2010). *Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010*. São Paulo: Autor. Recuperado de <http://www.ethos.org.br>
- King, J., Maniam, B., & Leavell, H. (2017). Shattered glass and creaky steps: Remodeling the glass ceiling and glass escalator theories using an intersectional toolbox. *Southern Journal of Business and Ethics*, 9, 194-203. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/shattered-glass-creaky-steps-remodeling-ceiling/docview/2015736131/se-2>
- Kon, A. (2002). A economia política do gênero: Determinantes da divisão do trabalho. *Brazilian Journal of Political Economy*, 22(3). <https://doi.org/10.1590/0101-31572002-1262>
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women: On top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Lee-Gosselin, H., Briere, S. & Ann, H. (2013). Resistances to gender mainstreaming in organizations: Toward a new approach. *Gender in Management*, 28(8), 468-485. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2012-0081>
- Lima, G. S., Carvalho, A., Neto, Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>
- Magno, B. P. (2018). Economia feminista: metodologias, problemas de pesquisa e propostas teóricas em prol da igualdade de gêneros. *Brazilian Journal of Political Economy*, 38(3), 559-583. <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2815>
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. “J.”. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409. <https://doi.org/10.2307/3069354>
- Maume, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and Occupations*, 31(2), 250-274. <https://doi.org/10.1177/0730888404263908>
- Melo, H. P. de., Considera, C. M., & Di Sabbato, A. (2007). Os afazeres domésticos contam. *Economia e Sociedade*, 16(3). <https://doi.org/10.1590/S0104-06182007000300006>
- Metz, E. S. (julho, 2014). Gestão feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: R. Divulg. Cient*, 19(2), 168-178. <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>
- Mehra, R. & Gupta, G.R. (2006). Gender mainstreaming: Making it happen. *International Center for Research on Women*. Recuperado de <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/Gender-Mainstreaming-Making-It-Happen.pdf>

- Moser, C., & Moser, A. (2010). Gender mainstreaming since Beijing: A review of success and limitations in international institutions. *Gender and Development*, 13(2), 11-22. <http://www.jstor.org/stable/20053145>
- Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. D., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. B., & Silva, L. F. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: Relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem (Internet)*, 71(1), 243-248. doi: 10.1590/0034-7167-2016-0616
- Nelson, J. A. (2003). Confronting the science/value split: Notes on feminist economics, institutionalism, pragmatism and process thought. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1), 49-64. <http://www.jstor.org/stable/23600345>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. <https://doi.org/10.1023/a:1006226129868>
- Petersen, T., & Togstad, T. (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 239-257. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2006.06.001>.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. <https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Rocha, C. D., Silva, C. R., Sé, V. A., Floriano, V. A. S., & Melo, F. A. O. (2014). O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: Barreiras. *Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia*, 11, Resende – RJ. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1315-1328. <https://doi.org/10.1177/0146167200263001>
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005), The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.2307/20159315>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2009). Glass cliffs are not so easily scaled: On the precariousness of female CEOs' positions. *British Journal of Management*, 20(1), 13-16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00598.x>

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 470-484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Silva, L. F. da, & Russo, R. D. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão E Projetos, 10*(1), 1-6. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.13285>
- Stenius, K., Mäkelä, K., Miovisky, M. & Gabrhelík, Roman. (2017). *How to write publishable qualitative research*, 155-172. <https://doi.org/10.5334/bbd.h>.
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: Uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento, (26)*, 57-76. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Tai, A.-J. R., & Sims, R. L. (2005). The perception of the glass ceiling in high technology companies. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(1), 16-23. <https://doi.org/10.1177/107179190501200103>
- Todorova, Z. (2009). Employer of last resort policy and feminist economics: Social provisioning and socialization of investment center for full employment and price stability (Center for Full Employment and Price Stability Working Paper Series, n. 56). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1438165
- United Nations. (1997). Report of the Economic and Social Council for 1997. Recuperado de <https://digitallibrary.un.org/record/271316>
- Vianen, A. E. M. van, & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 315-337. <https://doi.org/10.1348/096317902320369730>
- Zenger, J. & Folkman, J. (2020). Research: Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

Questão	Fundamentação teórica	Pergunta
1		Poderia, por favor, me falar um pouco sobre a sua trajetória profissional?
2	A divisão sexual do trabalho é perpetuada por anos e tida como natural, na qual o homem assume o sustento da família e o trabalho remunerado no espaço público e a mulher fica responsável pela reprodução e pelas tarefas domésticas no espaço privado (Kon, 2002; Magno, 2018), perpetuando a segregação ocupacional, por considerar a existência de empregos para mulheres e para homens, nos quais as primeiras recebem menos salário e benefícios (Todorova, 2009).	Como é feita a divisão de tarefas na sua casa?
3	Esta ideia postula que as mulheres possuem barreiras artificiais adicionais para assumir determinadas posições hierárquicas se comparadas com líderes do sexo masculino (Maume, 2004) – bem como desigualdades salariais (Alessio & Andrzejewski, 2000) – e, quando são selecionadas, isto ocorre em momentos nos quais a empresa passa por crises decorrentes de questões internas ou externas a elas, com chances mais altas de fracasso (Cook & Glass, 2014; Zenger & Folkman, 2020).	Poderia descrever como estava a situação da empresa cerca de um ano antes de ser promovida?
4	Vale lembrar que Heilman (2001) já havia identificado em seus estudos que tais estereótipos reforçam a ideia de que as mulheres não teriam sucesso ao se envolver em atividades tradicionalmente masculinas, pois seu trabalho muitas vezes é considerado inferior, mesmo com resultados similares aos pares homens.	Como foi seu trabalho na liderança durante seu primeiro ano no cargo?
5	Notou-se que traços femininos foram mais desejáveis para lideranças nas quais o novo gestor necessitaria “(a) ficar em segundo plano e suportar a crise; (b) assumir a responsabilidade pelo mau desempenho; e (c) gerenciar pessoas durante a crise” (Ryan et al., 2010, p. 479).	Durante seu tempo na gestão a empresa passou por alguma crise?
6	As mulheres estão em uma situação de “perde-perde”, ou seja, ou devem agir como uma líder adequada ou como uma mulher adequada, e estes papéis não se complementam, mas, sim, são excludentes, pois o sexo feminino não é visto com os traços necessários para um cargo de gerência. Logo ficam sub-representadas nestas posições e em um dilema, pois para serem apreciadas como líderes devem ter as características femininas (Carvalho, Tanure & Andrade, 2010).	Você acredita que o fato de ser uma mulher na liderança te trouxe algum novo dilema para lidar que você sente que seus colegas homens não tiveram?
7	Dentre uma das principais barreiras enfrentadas está a questão da maternidade, uma vez que, em empresas com pensamento predominantemente arcaico, deixa-se de contratar e promover mulheres por conta da possibilidade de engravidarem (Rocha et al., 2014).	Como foi conciliar o papel de esposa/mãe com o papel de líder?
8	As mulheres com família formada dificilmente conseguem viajar ou se mudar para outras regiões, o que as mantém em cargos intermediários, sem conseguirem avançar na carreira. Já os homens possuem maior mobilidade, pois, ao serem promovidos, dificilmente sua família se recusa a acompanhá-lo em uma mudança, até mesmo de país (Lyness & Thompson, 2000; Martins et al., 2002; Carvalho et al., 2010).	Você já precisou realizar viagens longas ou se mudar por conta do trabalho?

9	<p>Há mulheres que entendem como barreira a falta de um mentor, pois sem este o caminho para altas posições se torna mais tortuoso. Mesmo assim, devido à ausência do gênero feminino em tais posições, dificilmente novas aspirantes aos cargos encontram mentoras para inspirá-las e orientá-las a tomar as melhores decisões para sua carreira (Lyness & Thompson, 2000; Henderson et al., 2014), sendo este um papel assumido por homens que não passaram pelos mesmos dilemas para ascensão ao cargo mais alto (Henderson et al., 2014).</p>	<p>Você teve algum(a) mentor(a) que te auxiliou no processo até se tornar gestora?</p>
10	<p>Existe, como barreira para as mulheres, a falta de adaptação à cultura organizacional vigente, pois muitas vezes são excluídas de trocas informais com seus pares homens por não se encaixarem em determinados assuntos, não conseguem estar presentes em eventos extra horário por conta de suas responsabilidades familiares ou por não terem muitos pontos em comum com seus parceiros de trabalho, fazendo com que os executivos trabalhem em uma promoção para seus colegas com os quais possuem mais convívio informal (Lyness & Thompson, 2000).</p>	<p>Como tem sido a convivência com outros gestores homens na empresa?</p>
11	<p>Dentro das organizações também são feitos processos de seleção e de tomada de decisão mais tendenciosos que mantêm e reforçam o arranjo existente e a homogeneidade em cargos de alta gestão (Goodman et al., 2003), uma vez que a falta de procedimentos e processos faz com que as decisões sejam tomadas baseadas em estereótipos de desempenho e excelência (Heilman, 2001).</p>	<p>Como foi sua trajetória dentro da empresa até o cargo atual?</p>
12	<p>As mulheres, muitas vezes, nem mesmo se candidatam a empregos que não enxergam como possíveis de terem sucesso na candidatura, por serem mais estereotipados como masculinos ou por possuírem histórico de discriminação de gênero devido aos valores que são considerados como adequados para homens e para as mulheres, pois estes determinam as recompensas específicas (monetárias ou não) que os gêneros optam por receber (Barbulescu & Bidwell, 2013).</p>	<p>Você já deixou de se candidatar a alguma vaga por conta de estereótipos existentes no seu setor de atuação?</p>
13	<p>Nota-se que, quando mulheres têm atitudes semelhantes aos seus pares homens, sobretudo quando estão em situações nas quais é necessário demonstrar seu poder, quebra-se a ideia implícita de subordinação feminina ao masculino (Acker, 2006) e estas são taxadas como agressivas (Oakley, 2000), levando a uma dificuldade de mediação das diferenças do capital humano da empresa, salários mais baixos e menos promoções por conta de discriminação sexual existente (Eagly & Karau, 2002).</p>	<p>Você sente que precisa se impor mais por ser mulher para ser ouvida pelos seus liderados?</p>
14	<p>No primeiro momento, as organizações devem tentar entender e adicionar ao seu cotidiano os valores da integração de gênero, atualizando seus procedimentos a fim de atingir tal objetivo através de melhorias na cultura organizacional, aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, entre outras opções. Já no âmbito externo, precisa-se incluir a dimensão de gênero nas operações de desenvolvimento da empresa (Mehra & Gupta, 2006).</p>	<p>Na empresa em que você trabalha existem projetos para a integração de gênero e aumentar a participação da mulher?</p>

15	Nota-se uma ligação entre o sucesso da implementação e a melhoria da cultura organizacional da empresa (Moser & Moser, 2010), bem como em criar incentivos para a mudança em vez de somente alterar discursos e relações de poder (Eyben, 2010).	Como a empresa e sua área trabalha a integração de gênero?
16	Muitas vezes, a tentativa de aumentar o número de mulheres e sua participação em ambientes da organização é benéfica ao contratá-las e mantê-las em cargos intermediários (Moser & Moser, 2010), reforçando o fenômeno do piso pegajoso.	Você sente que as mulheres que foram contratadas pela empresa demoraram mais para ascender do que os homens?
17		Na sua visão, tem algo que não foi perguntado e você gostaria de comentar?

Apêndice B – Categorias

Questão	Pergunta
1	Poderia, por favor, me falar um pouco sobre a sua trajetória profissional?
17	Na sua visão, tem algo que não foi perguntado e você gostaria de comentar?
1 – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO	
2	Como é feita a divisão de tarefas na sua casa?
8	Você já precisou realizar viagens longas ou se mudar por conta do trabalho?
2 – CONTEXTOS DE PROMOÇÃO	
3	Poderia descrever como estava a situação da empresa cerca de um ano antes de ser promovida?
5	Durante seu tempo na gestão a empresa passou por alguma crise?
3 – PAPEL DOS ESTEREÓTIPOS	
4	Como foi seu trabalho na liderança durante seu primeiro ano no cargo?
6	Você acredita que o fato de ser uma mulher na liderança te trouxe algum novo dilema para lidar que você sente que seus colegas homens não tiveram?
12	Você já deixou de se candidatar a alguma vaga por conta de estereótipos existentes no seu setor de atuação?
13	Você sente que precisa se impor mais por ser mulher para ser ouvida pelos seus liderados?
4 – FALTA DE EQUIDADE DE GÊNERO	
7	Como foi conciliar o papel de esposa/mãe com o papel de líder?
9	Você teve algum (a) mentor (a) que te auxiliou no processo até se tornar gestora?
10	Como tem sido a convivência com outros gestores homens na empresa?
11	Como foi sua trajetória dentro da empresa até o cargo atual?
16	Você sente que as mulheres que foram contratadas pela empresa demoraram mais para ascender do que os homens?
5 – PAPEL DAS PRÁTICAS INSTITUCIONAIS	
14	Na empresa em que você trabalha existem projetos para a integração de gênero e aumentar a participação da mulher?
15	Como sua área trabalha a integração de gênero?

ⁱ Nesse sentido, o termo “*firewall*” faz referência à “rede que monitora o tráfego de entrada e saída e decide permitir ou bloquear tráfegos específicos de acordo com um conjunto definido de regras de segurança” (Recuperado de https://www.cisco.com/c/pt_br/products/security/firewalls/what-is-a-firewall.html).