

TRAJETÓRIAS DE MULHERES EM POSTOS DE LIDERANÇA NA INDÚSTRIA DE COMPUTAÇÃO NO BRASIL¹

Laura C. S. Queiroz²

Kecia A. M. Ferreira³

Glúvia A. R. Barbosa⁴

Submetido em: 08/06/2026 | Aprovado em: 15/06/2026

RESUMO

A participação feminina na Computação brasileira, embora historicamente relevante, enfrenta uma acentuada sub-representação, especialmente em cargos de liderança. Fatores como estereótipos de gênero, a falta de representatividade e a ausência de políticas institucionais agravam esse cenário. Este trabalho tem como objetivo principal analisar a trajetória de mulheres em postos de liderança na Computação no Brasil, identificando os principais desafios enfrentados e as estratégias de ascensão profissional dessas mulheres. A pesquisa adota uma metodologia qualitativa, baseada na aplicação de questionários com mulheres em posições de liderança. Os resultados indicam que a discriminação de gênero, a falta de credibilidade profissional, a baixa representatividade feminina e as dificuldades de conciliação entre trabalho e vida pessoal constituem alguns dos principais desafios enfrentados pelas participantes. Além disso, a capacitação contínua, a autoconfiança, a comunicação assertiva e as redes de apoio foram apontadas como fatores importantes para o desenvolvimento e a ascensão profissional dessas mulheres. Assim, em termos de contribuições, este trabalho amplia a compreensão sobre a trajetória de mulheres líderes na Computação e fortalece discussões sobre inclusão e equidade na área.

Palavras-chave: Liderança feminina. Computação. Equidade de gênero. Mulheres em tecnologia. Liderança técnica.

ABSTRACT

-
- ¹ Artigo científico elaborado para o trabalho de conclusão do curso de Engenharia de Computação do campus Nova Gameleira do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG.)
- ² Graduanda em Engenharia de Computação no campus Nova Gameleira do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG.). laurxcampos@gmail.com
- ³ Orientadora do trabalho. Docente do Departamento de Computação do campus Nova Gameleira do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG.). kecia@cefetmg.br
- ⁴ Co-orientadora do trabalho. Docente do Departamento de Computação do campus Nova Gameleira do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG.). glivia@cefetmg.br

Female participation in Brazilian Computer Science, although historically relevant, remains significantly underrepresented, particularly in leadership positions. Factors such as gender stereotypes, lack of representation, and the absence of institutional policies contribute to this scenario. This study aims to analyze the professional trajectories of women in leadership roles within Computer Science in Brazil, identifying the main challenges they face as well as the strategies that supported their career advancement. The research adopted a qualitative approach based on a literature review and the application of questionnaires to women occupying leadership positions in the field. The results indicate that gender discrimination, lack of professional credibility, low female representation, and difficulties in balancing work and personal life are among the main challenges faced by the participants. Furthermore, continuous professional development, self-confidence, assertive communication, and support networks were identified as important factors contributing to career growth and leadership advancement. The findings contribute to discussions on gender equity in technology and may support the development of initiatives aimed at strengthening female leadership and promoting greater inclusion in the sector. Thus, in terms of contributions, this work broadens the understanding of the trajectory of women leaders in Computing and strengthens discussions about inclusion and equity in the field.

Keywords: Women in Computing. Female Leadership. Gender Inequality. Technology Sector. Career Progression.

1 INTRODUÇÃO

A presença feminina na Computação foi marcante nas suas primeiras décadas. No entanto, mundialmente, a participação das mulheres na área vem diminuindo ao longo do tempo ([Misa, 2021](#)). No contexto brasileiro, os dados são igualmente preocupantes: segundo a Sociedade Brasileira de Computação ([Sociedade Brasileira de Computação, 2019](#)), apenas 15% dos matriculados em cursos da área são mulheres. Esse percentual influencia diretamente o mercado de trabalho e as oportunidades de ascensão para posições de liderança.

A dificuldade de ascensão feminina no mercado de trabalho é um fenômeno amplo. Dados de 2024 da Grant Thornton ([Grant Thornton Brasil, 2024](#)) indicam que, mesmo no mercado geral, apenas 38% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Essa dificuldade é ainda mais acentuada em setores estratégicos e historicamente dominados pelo público masculino, como o da Computação. Esse cenário é causado por fatores como estereótipos de gênero, a falta de representatividade feminina e a ausência de políticas institucionais que incentivem a permanência na área.

Fomentar a participação feminina na Computação é importante sob diversos aspectos. Do ponto de vista das organizações, equipes diversas apresentam maior capacidade criativa, inovadora e colaborativa, além de promoverem soluções mais inclusivas ([Vedres; Vászrhelyi, Orsolya, 2023](#)). A diversidade em cargos de liderança contribui para a eficiência das equipes e para a competitividade organizacional ([Hunt *et al.*, 2018](#)). Do ponto de vista social, a inclusão de mulheres na Computação, especialmente em cargos de liderança, pode contribuir para a redução de desigualdades sociais, uma vez que cargos que exigem qualificação em Tecnologia da Informação correspondem a remunerações maiores do que outros cargos ([Garcia-Lazaro *et al.*, 2025](#)).

Embora alguns trabalhos acadêmicos já tenham se dedicado ao estudo da liderança

feminina na Computação (Zeiser, 2024; Ramseook-Munhurrin *et al.*, 2025), poucos estudos são focados no Brasil e, ainda assim, não investigam especificamente a trajetória de mulheres que alcançaram posições de liderança na área (Ribeiro *et al.*, 2019; Farao; Bordin, 2025). Esta lacuna de pesquisa, focada na trajetória de líderes femininas no contexto brasileiro, motiva e justifica o presente estudo.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar a trajetória de liderança das mulheres na área de Computação no Brasil. Busca-se, especificamente, identificar os principais desafios enfrentados por elas para alcançar posições de liderança, analisar as estratégias utilizadas para a ascensão profissional e refletir sobre as perspectivas para o fortalecimento da representatividade feminina em cargos de decisão no setor. Especificamente, este trabalho investiga as seguintes questões de pesquisa relacionadas às mulheres que atuam ou já atuaram em cargos de liderança na área de Computação:

- QP1: Qual é o perfil das mulheres em cargos de liderança na Computação no Brasil, considerando faixa etária, escolaridade e origem socioeconômica?
- QP2: Quais são os principais fatores motivadores para as mulheres terem ingressado na área de Computação?
- QP3: Quais são as principais áreas de atuação dessas profissionais?
- QP4: Quais são os principais preconceitos e discriminações enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na Computação no Brasil?
- QP5: Quais são as principais dificuldades para a conciliação entre trabalho e vida pessoal enfrentadas por essas mulheres?
- QP6: Quais são as principais estratégias de ascensão utilizadas por mulheres em cargos de liderança na Computação?

O estudo foi baseado na aplicação de um questionário que contou com a participação de 30 participantes. Os resultados evidenciaram que, apesar da elevada qualificação acadêmica e da ampla experiência profissional das participantes, suas trajetórias ainda são marcadas por desafios relacionados à discriminação de gênero, à necessidade constante de comprovação de competência, à baixa representatividade feminina em posições estratégicas e às dificuldades de conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. Assim, o presente trabalho contribui para a expansão do conhecimento acerca da trajetória de mulheres líderes que atuam na Computação e estimula reflexões voltadas ao fortalecimento da inclusão, da permanência e da equidade na área.

O restante deste trabalho está organizado da seguinte forma. O Capítulo 2 apresenta os trabalhos relacionados sobre liderança feminina na Computação e em áreas STEM. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada na pesquisa, incluindo a elaboração do questionário, a coleta de dados e os procedimentos de análise. O Capítulo 4 apresenta e discute os resultados obtidos. O Capítulo 5 apresenta as limitações da pesquisa. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 TRABALHOS RELACIONADOS

A presença feminina em cargos de liderança nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Engenharia tem sido objeto de crescente interesse acadêmico.

Esta seção discute estudos que investigam as trajetórias, os desafios e as estratégias de superação adotadas por mulheres em posições de liderança no setor tecnológico.

Um dos estudos seminais que investiga o tema é o de [Ribeiro et al. \(2019\)](#), que utilizou entrevistas semiestruturadas com sete mulheres em Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Os resultados apontam que a maioria ingressou na área por influência externa, formação ou percepção do potencial do setor, sendo que a ascensão à liderança ocorreu tanto por vocação natural quanto por crescimento orgânico junto à empresa. Complementando essa perspectiva inicial, a tese de doutorado de [Zeiser \(2024\)](#) reforça a importância de se investigar as vivências individuais de mulheres líderes em organizações de tecnologia. O estudo investigou como essas líderes constroem sentido e resiliência diante de novas tecnologias e mudanças organizacionais. Adotando uma metodologia qualitativa de investigação narrativa, a autora realizou entrevistas com 13 mulheres em posições de liderança no setor tecnológico. A pesquisa concluiu que a adoção de uma mentalidade de crescimento e estratégias de gestão de mudança são essenciais para a adaptação profissional, destacando ainda a necessidade crítica de ambientes organizacionais que fomentem a mentoria e o patrocínio para sustentar a liderança feminina.

A investigação dos obstáculos enfrentados pelas mulheres que buscam o avanço em suas carreiras é central na literatura. [Ramseook-Munhurrin et al. \(2025\)](#) investigam os desafios de mulheres em cargos de liderança em TIC e Engenharia. As análises realizadas no estudo são embasadas em quadros teóricos como a *Teoria dos Papéis Sociais*, que, segundo [Eagly e Wood, Wendy \(2012\)](#), fundamenta-se nas expectativas sociais que criam estereótipos de comportamento distintos para homens e mulheres; a *Teoria da Incongruência de Papéis de Gênero*, descrita por [Abraham, Mabel \(2019\)](#) como o descompasso existente entre os estereótipos femininos e a percepção da liderança como um papel socialmente “masculino” e o *Viés de Segunda Geração*. Este último conceito, conforme definido por [Opoku e Williams \(2018\)](#), refere-se a práticas discriminatórias sutis e muitas vezes invisíveis, herdadas de preconceitos anteriores e enraizadas na cultura organizacional, que, embora pareçam neutras, criam barreiras sistêmicas à ascensão feminina. Entrevistando 17 mulheres, o estudo concluiu que essas barreiras estruturais e culturais continuam sendo os maiores impedimentos à igualdade de gênero. Essa conclusão é corroborada por [Farao e Bordin \(2024\)](#). Focada no contexto brasileiro de TIC, a revisão da literatura realizada por eles identificou uma gama de obstáculos que dificultam o crescimento feminino, incluindo a discriminação, a dupla jornada e a predominância masculina nos ambientes de trabalho.

Além de mapear os desafios de mulheres em postos de liderança na Computação, a literatura também aponta as estratégias de resiliência e avanço. Tanto o estudo de [Ramseook-Munhurrin et al. \(2025\)](#) quanto o de [Farao e Bordin \(2024\)](#) identificaram estratégias de enfrentamento adotadas pelas participantes, destacando a automotivação e capacitação contínua, o desenvolvimento de comunicação e resiliência, e o apoio familiar e gestão do tempo. A pesquisa de [Farao e Bordin \(2025\)](#) aprofunda as experiências subjetivas. Entrevistando cinco mulheres com ampla experiência em gestão de TI, o estudo revela que a ascensão à liderança não foi planejada para nenhuma delas, sendo que as principais motivações citadas para se manterem no cargo foram: crescimento pessoal, aprendizado contínuo, o gosto por trabalhar com pessoas e o desejo de contribuir com a empresa.

O estudo de [Moro et al. \(2024\)](#) aborda o papel das mídias sociais na promoção da liderança feminina no Brasil em STEM (Science, Technology, Engineering and Maths). A pesquisa analisou o uso do Instagram e reconheceu-o como um importante espaço de visibilidade e inspiração, com conteúdos focados em dados sobre desigualdade, modelos

femininos de referência e mentoria, reforçando a importância de modelos femininos para desconstruir estereótipos.

Em suma, os trabalhos demonstram que, apesar dos avanços, a mulher na liderança tecnológica enfrenta obstáculos persistentes de ordem estrutural, cultural e de viés. As pesquisas convergem sobre a importância da capacitação contínua e da resiliência, e concluem que o progresso depende de mudanças organizacionais e culturais profundas, com foco em políticas familiares e maior visibilidade das líderes femininas.

Apesar da relevância desses trabalhos, há uma escassez de pesquisas concentradas em compreender as trajetórias de mulheres líderes na Computação no cenário atual, especialmente no contexto brasileiro. O tema está frequentemente disperso em estudos mais amplos sobre diversidade e inclusão em TI, e há uma limitação de estudos nacionais robustos que aprofundem o contexto sociocultural brasileiro, com grande parte das pesquisas focando no incentivo à entrada em vez da ascensão e permanência na área.

A principal diferença deste trabalho em relação às pesquisas anteriores reside no foco específico na trajetória de ascensão e permanência no contexto brasileiro. Enquanto grande parte da literatura concentra-se na fase de ingresso na carreira (o *pipeline*) ou adota perspectivas internacionais e generalistas para toda a área de engenharia, esta pesquisa investiga especificamente na Computação no Brasil. O estudo preenche uma lacuna ao analisar não apenas os obstáculos, mas as estratégias de sucesso de quem já alcançou a liderança, diferenciando-se por conectar as barreiras estruturais às táticas individuais de superação em um cenário nacional específico.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para investigar as trajetórias de mulheres em posições de liderança na área da Computação no Brasil. A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada (Prodanov; Freitas, 2013), pois busca produzir conhecimento que contribua para a compreensão das barreiras estruturais enfrentadas por mulheres no setor tecnológico e para a formulação de reflexões e estratégias voltadas à promoção da equidade de gênero em espaços de liderança.

A abordagem metodológica adotada é predominantemente qualitativa, uma vez que o objetivo central do estudo consiste em compreender experiências, percepções e significados atribuídos pelas próprias participantes às suas trajetórias profissionais. Conforme discutem Leitão e Prates (2014), abordagens qualitativas são especialmente adequadas para investigações que envolvem fenômenos sociais complexos e subjetivos, como discriminação, pertencimento, reconhecimento profissional e relações de poder. Além disso, o estudo incorpora elementos quantitativos descritivos, utilizados para caracterizar o perfil das participantes e identificar tendências relacionadas à formação acadêmica, idade, origem social e cargos ocupados. Portanto, este trabalho foi conduzido em cinco etapas: (1) Revisão Bibliográfica e Fundamentação Teórica; (2) Construção do Instrumento de Coleta de Dados; (3) Aplicação do Questionário; (4) Organização e Tratamento dos Dados; (5) Análise dos Dados e Discussão dos Resultados. Essas etapas são descritas a seguir.

3.1 Revisão Bibliográfica e Fundamentação Teórica

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de compreender o estado da arte sobre liderança feminina, desigualdade de gênero na Computação e

permanência de mulheres em áreas de STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). Foram analisados estudos nacionais e internacionais que discutem temas como representatividade feminina, barreiras estruturais, síndrome da impostora, dupla jornada, discriminação de gênero, maternidade e ascensão profissional em ambientes historicamente masculinizados.

A revisão teve papel fundamental na definição do recorte da pesquisa, na identificação das principais lacunas existentes na literatura e na construção do instrumento de coleta de dados. Também permitiu estabelecer as categorias analíticas utilizadas posteriormente na interpretação dos resultados.

Os estudos revisados demonstram que, embora existam pesquisas voltadas à presença feminina na tecnologia, grande parte da literatura concentra-se no ingresso das mulheres na área, existindo menos investigações dedicadas à trajetória de mulheres que efetivamente alcançaram posições de liderança, especialmente no contexto brasileiro.

3.2 Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Com base na literatura revisada, foi elaborado um questionário estruturado utilizando a plataforma Google Forms. O instrumento foi desenvolvido com o objetivo de compreender tanto o perfil das participantes quanto os fatores que influenciam suas trajetórias de ascensão profissional na Computação.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e abertas. As questões fechadas possibilitaram a coleta de dados quantitativos relacionados ao perfil socioeconômico e profissional das participantes, enquanto as questões abertas permitiram explorar aspectos subjetivos das experiências vividas, como desafios enfrentados, percepções sobre liderança e estratégias de permanência.

A elaboração do questionário ocorreu em etapas. Inicialmente, foram definidos os principais eixos temáticos a partir das questões de pesquisa definidas no trabalho. Em seguida, as perguntas foram formuladas buscando linguagem clara e objetiva, evitando ambiguidades e permitindo que as participantes descrevessem livremente suas experiências. O instrumento foi estruturado em cinco dimensões principais:

1. **Caracterização Sociodemográfica e Educacional:** perguntas relacionadas à idade, escolaridade, origem social, formação acadêmica e trajetória educacional.
2. **Mapeamento da Liderança e Atuação Profissional:** identificação dos cargos ocupados, tempo de experiência, área de atuação, porte da empresa e tipo de liderança exercida.
3. **Percepções e Barreiras Estruturais:** investigação sobre discriminação de gênero, assédio, invisibilização profissional, estereótipos e síndrome da impostora.
4. **Saúde e Conciliação Trabalho-Vida:** questões voltadas aos impactos emocionais e físicos da liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e dupla jornada.
5. **Estratégias de Ascensão e Perspectivas:** análise das estratégias utilizadas para crescimento profissional, importância de redes de apoio, mentorias e expectativas futuras de carreira.

Antes da aplicação definitiva, foi realizado um estudo piloto com participantes da área de tecnologia, com o objetivo de verificar clareza, compreensão e coerência lógica do questionário. A partir do retorno obtido, pequenos ajustes de redação e organização foram realizados no instrumento final. O questionário utilizado nesta pesquisa encontra-se disponível no Apêndice A.

3.3 Aplicação do Questionário

A coleta de dados foi realizada de forma online por meio da plataforma Google Forms. O questionário permaneceu disponível durante um período de aproximadamente dois meses. A divulgação ocorreu principalmente por meio de redes sociais profissionais e acadêmicas, incluindo LinkedIn, grupos de WhatsApp relacionados à tecnologia e listas de contato das autoras. Também foram utilizados contatos em comunidades de mulheres na tecnologia e redes acadêmicas ligadas à Computação, buscando alcançar participantes com diferentes trajetórias profissionais e níveis de liderança.

O público-alvo da pesquisa foi composto por mulheres atuantes na área da Computação que ocupassem ou já tivessem ocupado posições de liderança técnica, gerencial ou estratégica. Foram consideradas participantes em cargos como coordenação, gerência, liderança técnica, supervisão, direção e cargos executivos relacionados à tecnologia.

A participação ocorreu de forma voluntária e anônima. Todas as participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e sobre o caráter acadêmico do estudo antes do preenchimento do questionário.

3.4 Organização e Tratamento dos Dados

Após o encerramento da coleta, os dados foram exportados do Google Forms para planilhas eletrônicas, permitindo a organização e categorização inicial das respostas. As questões fechadas foram organizadas em tabelas contendo variáveis socioeconômicas, acadêmicas e profissionais. A partir dessas informações, foram produzidos gráficos e tabelas descritivas para identificar padrões gerais relacionados ao perfil das participantes. Já as respostas abertas passaram por um processo de leitura exploratória inicial, no qual foram identificadas palavras-chave, temas recorrentes e padrões de significado presentes nos relatos.

As respostas foram agrupadas em categorias temáticas alinhadas aos objetivos da pesquisa, contemplando aspectos como barreiras estruturais, discriminação de gênero, síndrome da impostora, estratégias de permanência na área, qualificação profissional, liderança feminina, saúde mental, redes de apoio e reconhecimento profissional.

Esse processo permitiu estruturar os dados qualitativos de maneira sistemática, facilitando a identificação de recorrências e relações entre diferentes experiências relatadas pelas participantes.

3.5 Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

A análise dos dados foi realizada combinando procedimentos quantitativos descritivos e análise qualitativa temática. Nas questões fechadas, foi realizada inicialmente uma análise estatística descritiva simples, considerando frequências absolutas e relativas das respostas. Essa etapa possibilitou traçar o perfil das participantes e identificar tendências

relacionadas à idade, formação acadêmica, origem social, tempo de experiência e cargos ocupados.

Além da análise descritiva, foram realizadas análises relacionais entre variáveis categóricas, buscando compreender possíveis associações entre diferentes aspectos da trajetória profissional das participantes. Nesse contexto, foram examinadas relações entre formação acadêmica e cargo ocupado, faixa etária e posição de liderança, origem social e ascensão profissional, bem como experiência profissional e ocupação de cargos estratégicos. Essas relações foram exploradas principalmente por meio de gráficos comparativos e cruzamento de variáveis, permitindo observar padrões e levantar hipóteses interpretativas sobre os fatores associados à ascensão profissional feminina na Computação.

As respostas abertas foram analisadas utilizando princípios da Análise Temática (Leitão; Prates, 2014; Braun; Clarke, Victoria, 2006). Inicialmente, foi realizada uma leitura integral das respostas para familiarização com os dados. Em seguida, foram identificados trechos recorrentes e expressões relacionadas às experiências das participantes. Posteriormente, os relatos foram codificados manualmente em categorias temáticas construídas a partir tanto da literatura quanto dos próprios dados emergentes. Esse processo permitiu identificar padrões de significado associados às experiências relatadas pelas participantes.

A análise qualitativa buscou compreender não apenas a frequência de determinados fenômenos, mas também os sentidos atribuídos pelas participantes às suas trajetórias profissionais, às dificuldades enfrentadas e às estratégias utilizadas para alcançar posições de liderança. A combinação entre análise quantitativa descritiva e análise qualitativa temática permitiu uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado, articulando dimensões estruturais, institucionais e subjetivas presentes nas trajetórias das mulheres participantes da pesquisa.

Por fim, os dados analisados foram sintetizados, interpretados e discutidos à luz da literatura revisada, buscando identificar aproximações, divergências e contribuições do estudo para a compreensão da liderança feminina na Computação brasileira. Assim, foi possível fornecer um panorama da trajetória dessas mulheres que atuam como líderes na indústria da Computação.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir referem-se às respostas de 30 participantes que atuam ou atuaram em posições de liderança na área da Computação. Vale ressaltar que 32 mulheres responderam ao questionário. Contudo, durante a organização e tratamento dos dados foram identificadas respostas de duas pessoas que não atuam e não atuaram em cargos de liderança na área da Computação. Portanto, as respostas dessas duas mulheres foram excluídas e a amostra final da análise contou com as respostas das 30 participantes que autodeclararam atuar ou já ter atuado como líderes na área. Além disso, algumas questões discursivas do questionário eram opcionais. Assim, embora todas as 30 participantes tenham sido consideradas na análise geral, o número de respostas analisadas em determinadas questões abertas pode ser inferior ao total da amostra, sem que isso represente exclusão adicional de participantes.

Para uma melhor compreensão, os resultados e as discussões serão apresentados de forma integrada, permitindo que os dados quantitativos e qualitativos sejam analisados conjuntamente, contextualizando os achados a partir das experiências e percepções relatadas pelas participantes. Assim os resultados estão organizados em cinco subseções: 4.1 Perfil

das Participantes, 4.2 Cenário da Liderança Feminina na Computação, 4.3 Preconceitos e Discriminações Enfrentados, 4.4 Saúde e Conciliação Trabalho-Vida e 4.5 Estratégias de Ascensão e Perspectivas.

A subseção 4.1 Perfil das Participantes apresenta as principais características das respondentes, incluindo informações relacionadas à faixa etária, área de atuação, tempo de experiência profissional, escolaridade e contexto de liderança. Essa seção busca contextualizar o perfil das mulheres participantes da pesquisa e compreender em quais espaços da Computação elas estão inseridas.

Na subseção 4.2 Cenário da Liderança Feminina na Computação, são analisadas as percepções das participantes sobre liderança feminina na área tecnológica, discutindo aspectos relacionados à representatividade, diferenças percebidas entre estilos de liderança, influência da cultura organizacional e presença de referências femininas na Computação. Nessa seção também são discutidas as percepções sobre pertencimento e os impactos da baixa representatividade feminina em ambientes predominantemente masculinos.

A subseção 4.3 Preconceitos e Discriminações Enfrentados reúne os principais relatos relacionados às barreiras de gênero vivenciadas pelas participantes ao longo de suas trajetórias profissionais. São discutidos aspectos como preconceito de gênero, desigualdade de oportunidades, falta de credibilidade, invisibilização profissional, resistência à liderança feminina, impactos da maternidade e dificuldades de reconhecimento técnico. Além dos dados quantitativos obtidos por meio do formulário, essa seção utiliza a codificação das respostas abertas para identificar os padrões mais recorrentes nos relatos das participantes.

Na subseção 4.4 Saúde e Conciliação Trabalho-Vida, são apresentados os impactos emocionais, psicológicos e pessoais associados à trajetória profissional das participantes. A análise abrange questões relacionadas à sobrecarga de trabalho, dificuldade de equilíbrio entre carreira e maternidade, segurança psicológica, saúde mental, sentimento de pertencimento e impactos da cultura organizacional sobre o bem-estar das mulheres líderes na Computação. Também são discutidas as estratégias utilizadas pelas participantes para lidar com essas dificuldades e os efeitos dessas experiências em suas trajetórias profissionais.

Por fim, a subseção 4.5 Estratégias de Ascensão e Perspectivas discute as principais estratégias utilizadas pelas participantes para alcançar cargos de liderança e permanecer na área da Computação. São analisadas categorias relacionadas à capacitação profissional, autoconfiança, comunicação, posicionamento, redes de apoio e mentoria. Além disso, são exploradas as perspectivas das participantes sobre o futuro da liderança feminina na tecnologia, incluindo expectativas sobre representatividade, transformação organizacional e incentivo às próximas gerações de mulheres na Computação.

Considerando o exposto, ao longo desta seção, a análise integra diferentes tipos de evidências, articulando gráficos, tabelas, frequências e relatos qualitativos extraídos das respostas abertas. Essa abordagem permitiu compreender de forma mais ampla as experiências, desafios, estratégias e percepções que marcam a trajetória de mulheres em posições de liderança na área da Computação.

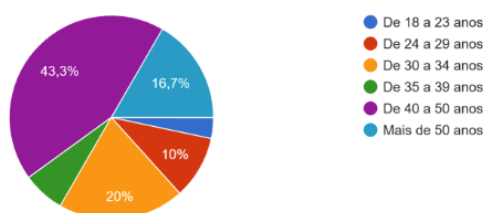
4.1 Perfil das Participantes

Esta seção responde à questão de pesquisa QP1 — "Qual o perfil das mulheres em cargos de liderança na Computação no Brasil, considerando faixa etária, escolaridade e origem socioeconômica?" — por meio da análise das variáveis socioeconômicas, acadêmicas e profissionais coletadas no questionário, buscando compreender quem são essas mulheres

e como suas trajetórias se distribuem em termos de formação, faixa etária, condições socioeconômicas e posições ocupadas na área da Computação.

A Figura 1 mostra a distribuição das participantes por faixa etária e indica que a maioria das respondentes encontra-se na faixa etária de 40 a 50 anos (43,3%), o que sugere que a ascensão a cargos de liderança ocorre, em grande parte, após anos de experiência acumulada e permanência no setor. Essa predominância reforça a ideia de que a progressão profissional na Computação exige não apenas domínio técnico, mas também tempo para construção de legitimidade, reconhecimento institucional e capital relacional dentro das organizações. Estudos sobre liderança feminina apontam que mulheres frequentemente levam mais tempo do que homens para alcançar posições estratégicas, em razão de barreiras estruturais, menor acesso a redes de patrocínio e processos de promoção menos acelerados (Eagly; Carli, 2007; McKinsey & Company, 2022). Além disso, pesquisas indicam que mulheres tendem a permanecer mais tempo em cargos intermediários antes de atingir posições executivas, enquanto homens são promovidos de forma mais rápida ao longo da carreira (Gaetano, 2018).

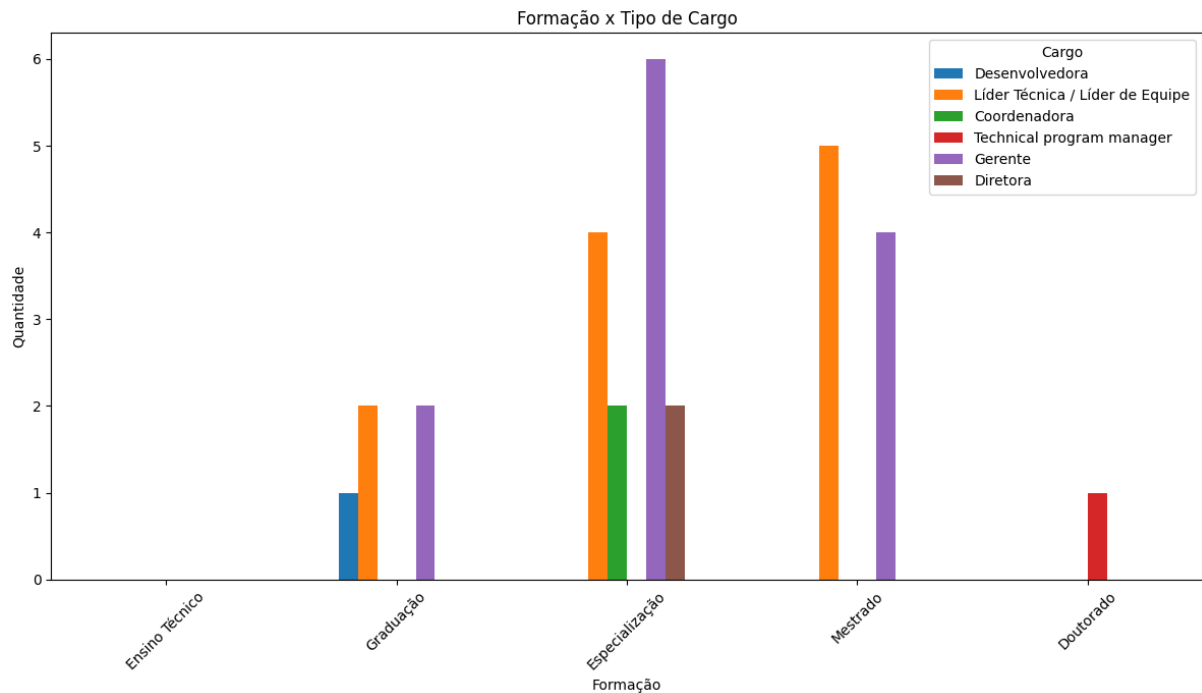
Figura 1 – Idade das Participantes



No que diz respeito à formação acadêmica, os dados evidenciam um alto nível de qualificação entre as respondentes. Entre as participantes, todas possuem ensino superior completo, sendo frequente a continuidade da formação por meio de especializações (60%), mestrado (30%) e, em menor proporção, doutorado (3.3%). Esse cenário sugere que a educação formal desempenha um papel central na trajetória dessas mulheres, funcionando não apenas como requisito técnico, mas também como estratégia de fortalecimento profissional em um ambiente competitivo e, muitas vezes, desigual. A busca por formação continuada aparece, portanto, como um elemento recorrente nas trajetórias analisadas. A Figura 2 mostra a quantidade de mulheres líderes por nível de formação e tipo de cargo.

A Figura 2 mostra a quantidade de mulheres líderes por nível de formação e tipo de cargo. A predominância de mulheres com especialização em cargos como gerente, coordenadora e diretora indica que a formação continuada pode funcionar como um mecanismo de fortalecimento da trajetória profissional. A especialização, por ser mais acessível em termos de tempo e investimento do que programas *stricto sensu*, pode representar uma estratégia prática para qualificação e visibilidade no mercado. Esse resultado se alinha à literatura sobre capital educacional, segundo a qual a ampliação da escolaridade tende a aumentar oportunidades de progressão na carreira, especialmente em áreas competitivas e historicamente masculinizadas (Bourdieu, 1986).

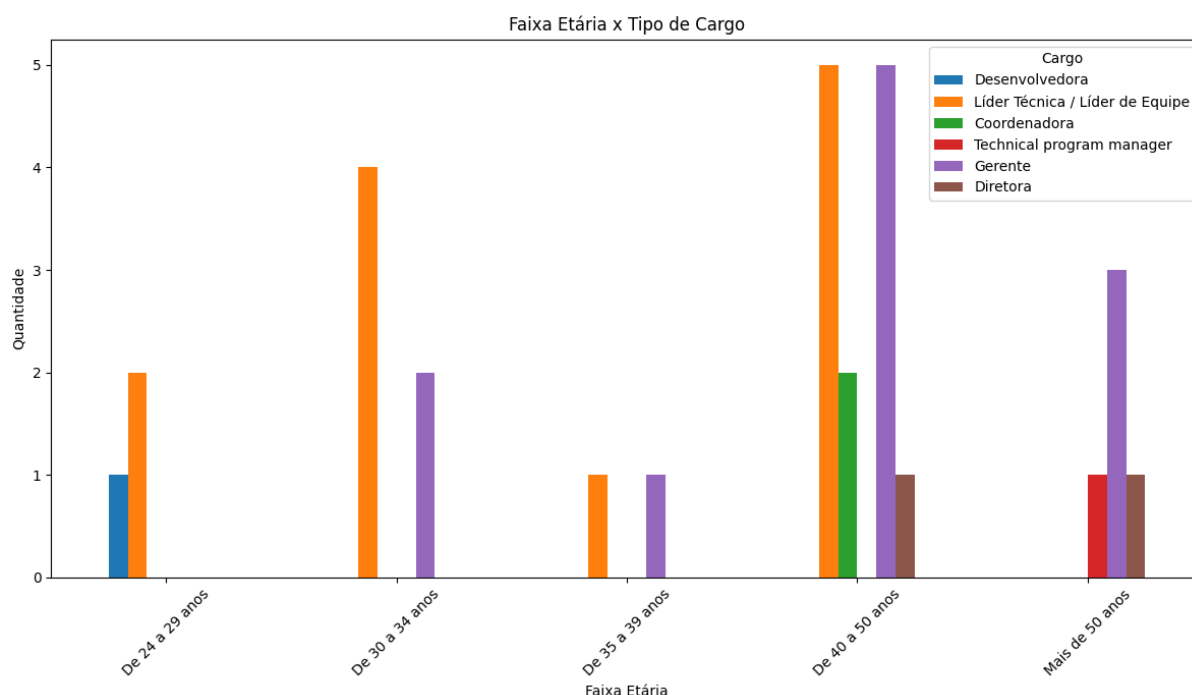
Figura 2 – Formação versus Cargo



Os dados evidenciam ainda a coexistência de diferentes formas de liderança na área da Computação. Enquanto parte das participantes atua em cargos tradicionalmente associados à gestão organizacional, como gerência e diretoria (6.7%), outras exercem liderança (46.6%), coordenando equipes, projetos e decisões tecnológicas sem necessariamente ocupar posições administrativas formais. Esse aspecto demonstra que a liderança feminina no setor também se manifesta por meio da competência técnica e da capacidade de influência profissional dentro das organizações. A Figura 3 apresenta a relação entre a idade das participantes e os cargos de liderança que ocupam.

A Figura 3 apresenta a relação entre a idade das participantes e os cargos de liderança que ocupam. A maior incidência de gerentes, líderes técnicas e diretoras entre 40 e 50 anos sugere que o acesso aos cargos mais altos ocorre após um longo processo de construção de carreira. Esse resultado dialoga com estudos sobre liderança feminina, que apontam que mulheres frequentemente levam mais tempo para alcançar cargos elevados devido a barreiras estruturais e necessidade de provar competência continuamente (Eagly; Carli, 2007).

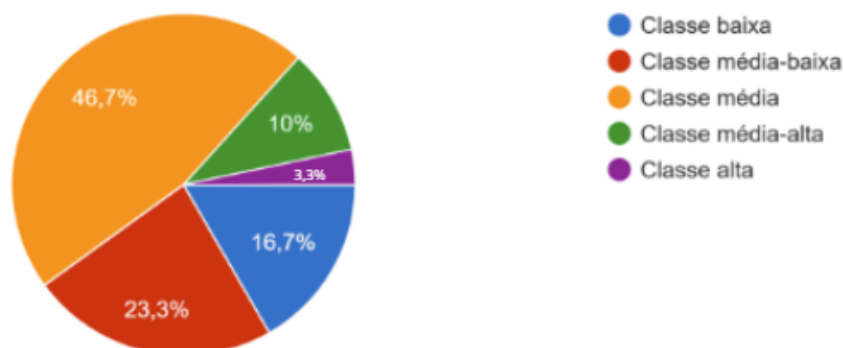
Figura 3 – Idade versus Cargo



A Figura 4 mostra a proporção das participantes por origem sócio-econômica. A relação entre origem social e os tipos de cargos alcançados pelas participantes demonstra que a ascensão profissional na área da Computação não pode ser interpretada exclusivamente sob a lógica meritocrática. No contexto desta pesquisa, observou-se que mulheres provenientes de classes sociais mais favorecidas tendem a alcançar cargos de gerência, diretoria e liderança executiva com maior frequência e, em alguns casos, em períodos mais curtos de carreira. Tal cenário pode ser associado a trajetórias educacionais mais contínuas, possibilidade de investimento em especializações e maior proximidade com redes estratégicas de influência. De acordo com [Bourdieu \(1986\)](#), a escolarização e os títulos acadêmicos operam como mecanismos de legitimação social, ampliando o acesso a posições valorizadas no mercado de trabalho.

Esses elementos, historicamente distribuídos de forma desigual, influenciam diretamente as oportunidades de inserção e progressão no mercado de trabalho. Nesse sentido, [Bourdieu \(1986\)](#) argumenta que o capital social e o capital cultural constituem recursos fundamentais para a reprodução das desigualdades, favorecendo indivíduos que já dispõem de maior acesso a bens simbólicos e institucionais. O percurso até posições de liderança é, então, fortemente condicionado por fatores estruturais, como acesso à educação de qualidade, capital cultural, redes de relacionamento e estabilidade financeira.

Figura 4 – Origem sócio-econômica



A Figura 4 mostra a distribuição das participantes por origem sócio-econômica. As participantes originárias das classes média, média-alta e alta correspondem a 60%. Esse resultado indica que, além das questões de gênero, os dados indicam que fatores como origem social, acesso à educação e redes de apoio influenciam diretamente as trajetórias profissionais das participantes. Isso evidencia que a experiência da liderança feminina não é homogênea, sendo atravessada por diferentes marcadores sociais que impactam as oportunidades de formação, inserção e crescimento profissional.

Também foi possível identificar diversidade nos contextos de atuação profissional das respondentes. As participantes estão inseridas em diferentes ambientes organizacionais, incluindo empresas privadas, instituições públicas, *startups*. Essa diversidade demonstra que a presença feminina em posições de liderança ocorre em múltiplos espaços da Computação, embora em diferentes níveis de representatividade e visibilidade.

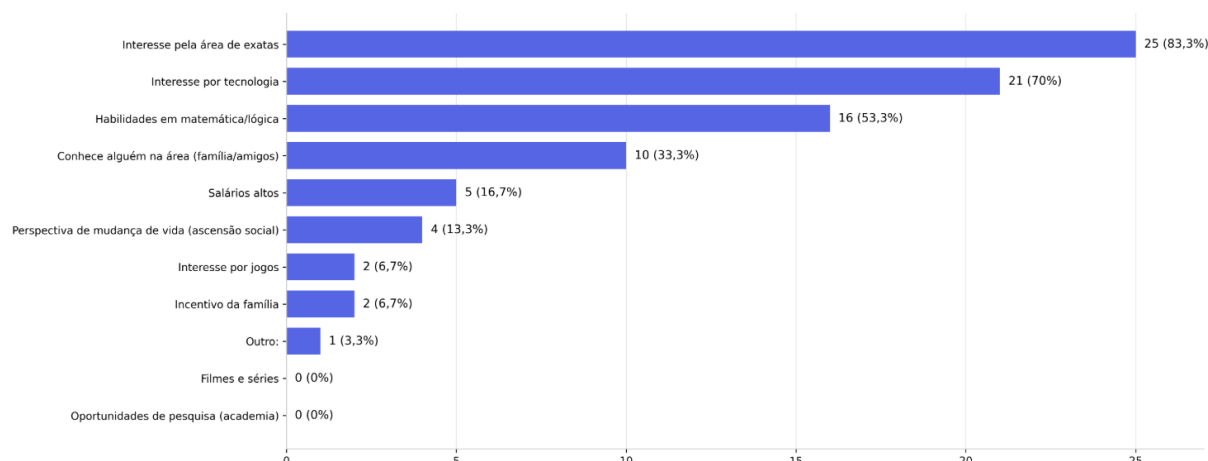
Em síntese, o perfil das participantes revela que a liderança feminina na área da Computação é marcada por trajetórias construídas ao longo do tempo, sustentadas por elevada qualificação acadêmica, experiência profissional acumulada e investimento contínuo em formação complementar. Predominam mulheres de 40 a 50 anos, inseridas em cargos de liderança técnica, gerencial e estratégica, o que indica que a ascensão profissional ocorre, em grande parte, após anos de consolidação na carreira. Contudo, embora apresentem credenciais robustas e percursos consistentes, a baixa presença em cargos executivos mais altos demonstra que a qualificação individual, por si só, não garante igualdade de acesso às posições de maior poder decisório. Tal cenário evidencia a persistência de barreiras estruturais que limitam a progressão feminina no setor, reforçando que a liderança de mulheres na Computação não pode ser compreendida apenas pela lógica do mérito, mas deve ser analisada à luz das desigualdades institucionais, sociais e culturais que atravessam essas trajetórias. Além disso, a diversidade de origens sociais e percursos profissionais observada entre as respondentes demonstra que não existe um modelo único de liderança feminina, mas múltiplas experiências que revelam a complexidade da inserção e permanência das mulheres em espaços historicamente masculinizados.

4.2 Mapeamento da Liderança e Atuação Profissional

A análise a seguir responde a questão de pesquisa QP2 - Quais as principais áreas de atuação dessas profissionais? Foram analisadas as motivações relatadas pelas participantes para a escolha da área. Os resultados indicam que essas motivações para escolher a área da Computação são majoritariamente de natureza intrínseca: interesse pela área de exatas (83,3%, 25 participantes), interesse por tecnologia (70%, 21) e habilidades em matemática/lógica (53,3%, 16) lideram os fatores mencionados. Conexões sociais prévias — como conhecer alguém da área na família ou entre amigos — aparecem em terceiro lugar (33,3%, 10), sugerindo que redes de referência também exercem papel relevante na orientação vocacional das participantes. Motivações extrínsecas como salários altos (16,7%, 5) e perspectiva de ascensão social (13,3%, 4) têm presença menor.

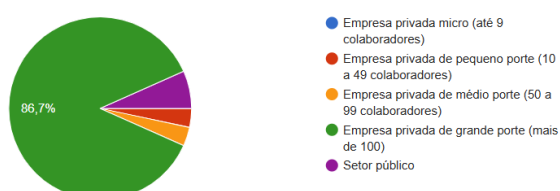
Esses resultados indicam que o ingresso das participantes na Computação foi motivado principalmente por interesses pessoais e afinidade com a área, enquanto fatores econômicos exerceram influência secundária. Além disso, ausência total de menção a filmes e séries como motivadores contrasta com narrativas mais recentes sobre o impacto da cultura pop na atração de jovens para a área de tecnologia, sugerindo que para a faixa etária predominante nesta amostra (30 a 50 anos) essa influência ainda não era operante quando de seu ingresso na área.

Figura 5 – Motivação para ter ingressado na área de computação



A análise a seguir responde a questão de pesquisa QP2 - Quais as principais áreas de atuação dessas profissionais? A Figura 6 detalha a distribuição das participantes por tipo de empresa em que trabalham. Esses dados indicam que a ampla maioria das participantes — 86,7% (26 de 30) — trabalha em empresas privadas de grande porte (mais de 100 colaboradores). As demais estão distribuídas entre o setor público (2), empresa privada de pequeno porte (1) e empresa de médio porte (1). A Figura 5 detalha a distribuição das participantes por tipo de empresa em que trabalham.

Figura 6 – Tipos de empresa



Esse resultado indica que as oportunidades de acesso a cargos de liderança para mulheres na Computação se concentram predominantemente em grandes corporações, o que pode estar relacionado tanto à maior oferta de posições nesse segmento quanto à existência, em algumas dessas organizações, de iniciativas formais de diversidade e inclusão. Quando questionadas sobre a existência de iniciativas voltadas à promoção da liderança feminina, 60%, das participantes (18) responderam que suas empresas possuem esse tipo de ação, enquanto 40%, (12) relataram a ausência dessas iniciativas.

Observa-se ainda que a maior parte das participantes que relataram a existência de iniciativas de promoção da liderança feminina atua em empresas de grande porte. Esse resultado sugere que organizações maiores tendem a concentrar com maior frequência ações formais voltadas à equidade de gênero, embora a presença dessas iniciativas não seja universal. Além disso, o percentual expressivo de participantes que relataram a ausência de ações desse tipo indica que a promoção da equidade de gênero ainda depende, em muitos casos, da iniciativa individual de cada organização, sem se configurar como uma prática amplamente institucionalizada no setor.

Em termos de áreas de atuação, a Engenharia de Software é a área de maior inserção das participantes em posições de liderança, concentrando 73,3% das respondentes (22). Em seguida aparecem Inteligência Artificial (33,3%, 10), Experiência do Usuário / UX (20%, 6), Banco de Dados (23,3%, 7) e Ciência de Dados (16,7%, 5). Áreas como Segurança da Informação (13,3%), Redes de Computadores (6,7%) e Teoria da Computação (6,7%) têm participação menos expressiva. A predominância da Engenharia de Software reflete tanto o peso dessa área no mercado brasileiro de tecnologia quanto o perfil de formação das participantes. Ao mesmo tempo, a presença crescente em Inteligência Artificial, área em forte expansão, sinaliza que mulheres em liderança também avançam em domínios de fronteira tecnológica.

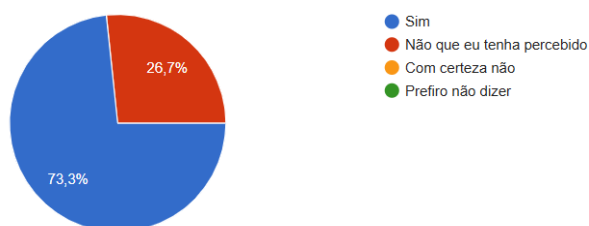
4.3 Preconceitos e Discriminações Enfrentados

Esta seção apresenta os resultados referentes à questão de pesquisa QP4 - Quais são os principais preconceitos e discriminações enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na Computação? A pesquisa evidencia que a trajetória de mulheres em posições de liderança na Computação é marcada por diferentes formas de violência simbólica, exclusão e deslegitimação profissional. Os resultados quantitativos e qualitativos indicam que, mesmo após alcançarem cargos de liderança, as participantes continuam enfrentando barreiras estruturais associadas ao gênero no ambiente acadêmico e corporativo.

4.3.1 Discriminações e Preconceitos

Conforme os resultados mostrados na Figura 7, 73,3% das participantes afirmaram já ter enfrentado algum tipo de discriminação ou preconceito por serem mulheres durante suas trajetórias na Computação. Apenas oito respondentes (26,7%) declararam não ter percebido esse tipo de situação. Esse resultado sugere que experiências de desigualdade de gênero constituem um elemento recorrente nas trajetórias analisadas, indicando que a presença feminina em cargos de liderança não elimina as dinâmicas de exclusão presentes na área.

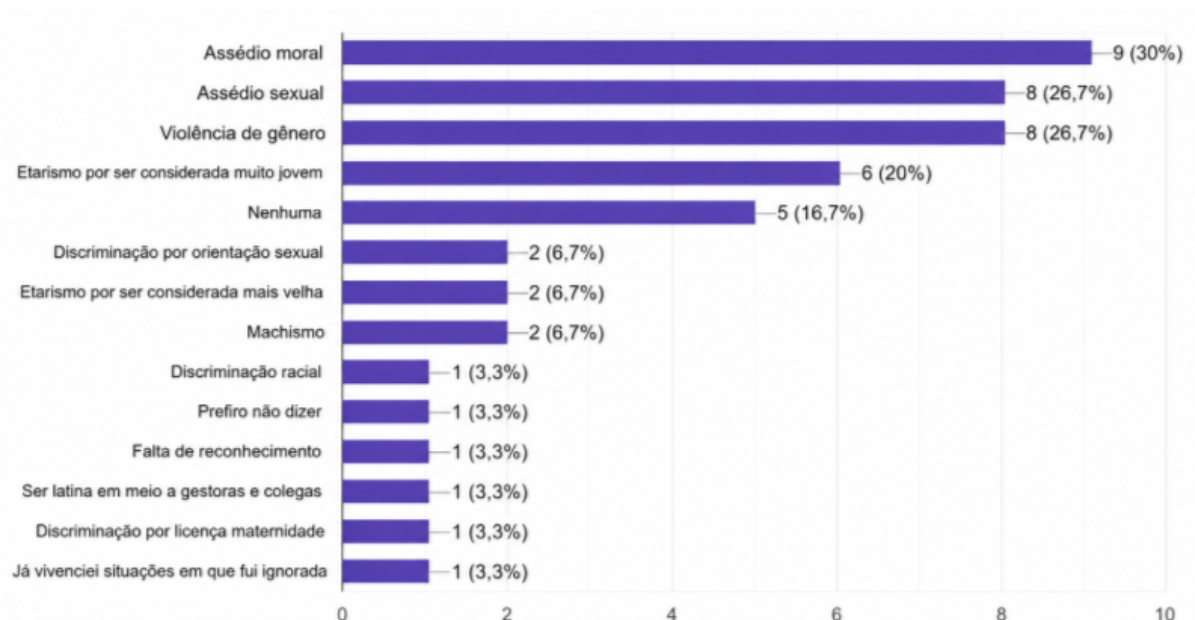
Figura 7 – Participantes que já sofreram discriminação ou preconceito por serem mulheres



A predominância de relatos de discriminação reforça discussões presentes na literatura sobre os mecanismos de exclusão enfrentados por mulheres em áreas historicamente masculinizadas, como a Computação. Estudos apontam que a desigualdade de gênero na tecnologia não se manifesta apenas na baixa representatividade feminina, mas também em processos cotidianos de deslegitimação profissional, invisibilização e necessidade constante de comprovação de competência (Misa, 2021; Eagly; Wood, Wendy, 2012).

Entre os tipos de discriminação relatados, destacaram-se principalmente o assédio moral (30%), o assédio sexual (26,7%), a violência de gênero (26,7%) e situações de etarismo por serem consideradas muito jovens (20%). Também apareceram relatos relacionados à discriminação racial, à licença maternidade, à falta de reconhecimento profissional e à suposição de menor capacidade técnica.

Figura 8 – Tipos de discriminação e violência enfrentados pelas participantes



Esses dados indicam que a discriminação enfrentada pelas participantes não ocorre apenas de forma explícita, mas também por meio de mecanismos sutis e naturalizados de exclusão profissional. Essa interpretação é reforçada pelos relatos das participantes, nos quais diversas delas descreveram experiências de invisibilização, descredibilização e resistência à autoridade feminina.

4.3.2 Tipos de desafios enfrentados

A Tabela 1 apresenta os principais tipos de desafios reportados pelas participantes. O tipo mais recorrente foi o de "preconceito de gênero", associado a situações de desigualdade salarial, comentários machistas, estereótipos emocionais e invisibilidade profissional.

Tabela 1 – Tipos de desafios reportados pelas participantes

Categoria	Frequência
Preconceito de gênero	5
Falta de representatividade	3
Falta de credibilidade	3
Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	3
Desigualdade de oportunidades	2

Sobre a desigualdade salarial, a participante P1 relatou de forma direta que ao realizar o mesmo trabalho que colegas homens, recebeu uma proposta de salário equivalente à metade do valor oferecido a eles quando chegou o momento de reajuste. Esse relato ilustra com precisão o que [Ramseook-Munhurrin et al. \(2025\)](#) identificam como uma das manifestações mais concretas das barreiras estruturais enfrentadas por mulheres em posições de liderança tecnológica.

Um relato particularmente ilustrativo descreve uma situação de comentário machista em que um colega afirmou que a prova de seleção de estagiário era “*fácil demais*”, acrescentando que “*até as meninas ali conseguem fazer essa prova*”, apontando para duas analistas juniores. O episódio exemplifica como a suposição de menor capacidade técnica opera de forma naturalizada no cotidiano profissional, colocando sistematicamente as mulheres em um lugar de menor competência presumida. Outro aspecto relevante refere-se à relação entre discriminação e pertencimento. Nas respostas abertas, diversas participantes afirmaram não se sentirem representadas na área da Computação, associando esse sentimento à baixa presença feminina em posições estratégicas e ao ambiente predominantemente masculino. Relatos como “*não me sinto representada*”, “*somos minorias*” e “*o ambiente é absurdamente machista*” apareceram de forma recorrente nas narrativas analisadas.

Esse resultado sugere que a falta de representatividade influencia o sentimento de pertencimento das mulheres na área. Isso dialoga com outros estudos sobre inclusão em tecnologia indicam que ambientes pouco diversos tendem a produzir isolamento profissional, insegurança psicológica e maior desgaste emocional para grupos sub-representados ([Vedres; Vászrhelyi, Orsolya, 2023](#)). A participante P30 descreveu esse fenômeno com precisão: “*Me sinto constantemente fora do ‘clube’ e das tomadas de decisão, como uma falta de pertencimento, achando que estou sempre fazendo o mínimo, mesmo vendo que outros homens que são meus pares fazem menos que eu.*”

Os estereótipos emocionais também apareceram nos relatos das participantes. A participante P9 descreveu ter ouvido comentários como “*está nervosa porque deve estar de TPM*”, além de relatos de que sua performance era constantemente lida pelo viés emocional por colegas homens em situações de conflito, como se sua atuação profissional fosse reduzida a aspectos afetivos.

No aspecto de invisibilidade profissional, especificamente na invisibilização de falas femininas, a P9 descreveu situações em que suas opiniões eram ignoradas em reuniões e a

discussão seguia como se nada tivesse sido dito por ela, para ser retomada posteriormente quando repetida por um colega homem. A participante P14 relatou o espanto de um candidato durante um processo seletivo ao descobrir que ela era a líder técnica, seguido de resistência sistemática às suas orientações após a contratação. Esses relatos corroboram a Teoria da Incongruência de Papéis de Gênero descrita por [Abraham, Mabel \(2019\)](#), segundo a qual existe um descompasso entre os estereótipos femininos e a percepção social da liderança como um papel culturalmente masculino.

Por sua vez, o desafio do tipo “*falta de representatividade*” refere-se a experiências relacionadas à escassez de modelos femininos no ambiente profissional, incluindo surpresa diante de mulheres em posições de liderança, resistência à autoridade feminina e apropriação de ideias por colegas homens. [Ribeiro et al. \(2019\)](#) apontam que a ausência de modelos femininos de referência impacta diretamente a permanência e o sentimento de pertencimento das mulheres na Computação, especialmente em áreas técnicas e posições de liderança.

Já a “*falta de credibilidade*” refere-se a experiências relacionadas à necessidade constante de provar competência e à desvalorização de resultados, em que acertos são ignorados enquanto erros ganham visibilidade desproporcional. A participante P13 descreveu esse fenômeno com precisão: “*É um grande desafio ter credibilidade, mesmo quando os resultados do seu trabalho são satisfatórios para a empresa e o cliente. Meus erros têm mais visibilidade do que os acertos*”. Já a participante P16 relatou que um dos principais desafios de sua trajetória foi “*a necessidade constante de me provar tecnicamente*”, além de vivências em que suas ideias eram ignoradas inicialmente e somente reconhecidas quando repetidas por outra pessoa. Esse tipo de situação evidencia que o problema não é apenas de credibilidade individual, mas de um sistema que sistematicamente desautoriza a voz feminina.

Essa dinâmica dialoga diretamente com a Teoria dos Papéis Sociais proposta por [Eagly e Wood, Wendy \(2012\)](#), que afirma que as expectativas sociais historicamente associam liderança, racionalidade e autoridade ao masculino, de modo que quando mulheres ocupam posições de poder em áreas como a Computação, ocorre um conflito entre o papel social esperado para o gênero feminino e as características culturalmente associadas à liderança. Como consequência, mulheres líderes tendem a ser percebidas como menos legítimas ou menos naturalmente adequadas para posições de autoridade.

O desafio do tipo “*dificuldade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal*” corresponde a experiências relacionadas ao impacto da maternidade na carreira, promoções negadas por contexto pessoal e a dificuldade de conciliar responsabilidades profissionais e familiares. A participante P9 descreveu ter sido preterida em uma promoção por ter estado em licença-maternidade em parte do ano anterior, “*apesar de excelentes resultados no período em que trabalhei*”. Relatou ainda ter ouvido comentários como “*não vai poder viajar/participar de tal evento porque tem que cuidar do filho*”, naturalizando a suposição de menor disponibilidade para atividades estratégicas após a maternidade. Esses achados corroboram a literatura que aponta a maternidade como um marcador organizacional que influencia avaliações de desempenho, disponibilidade e potencial de crescimento profissional ([Farao; Bordin, 2024](#)). Como apontam [Ramseook-Munhurrin et al. \(2025\)](#), a divisão desigual das responsabilidades familiares continua impactando diretamente as trajetórias femininas na liderança tecnológica.

A categoria desigualdade de oportunidades capturou situações de perda de promoções sem justificativa justa e impedimento de participação em eventos e viagens corporativas. Esses relatos evidenciam que as barreiras não se restringem ao acesso formal aos cargos,

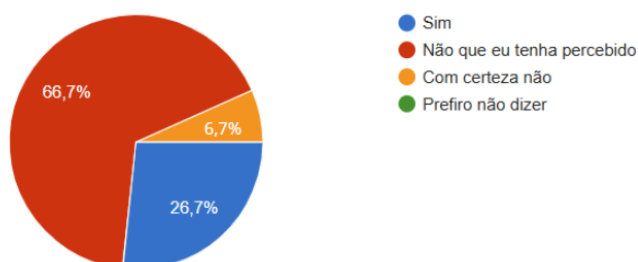
mas incluem restrições à participação em espaços que constroem capital relacional e visibilidade profissional, recursos fundamentais para a progressão na carreira, como indicam Bourdieu (1986) e Eagly e Carli (2007).

4.3.3 Preterimento nas Promoções a Cargos de Liderança

A Figura 9 mostra as percepções das participantes quanto a terem sido ou não preteridas em promoções para cargos de liderança. Os resultados quantitativos relacionados às promoções revelam indícios de desigualdade de gênero nos processos de ascensão profissional. Embora 20 participantes (66,7%) tenham afirmado não perceber ter sido preteridas para cargos de liderança em favor de homens com qualificações equivalentes ou inferiores, oito mulheres (26,7%) afirmaram explicitamente já terem passado por essa situação. Adicionalmente, 44,8% das participantes relataram ter presenciado casos em que outra mulher foi preterida em uma promoção em favor de um homem com qualificações equivalentes ou inferiores.

Embora numericamente minoritário em relatos diretos, esse percentual é significativo por representar mais de um quarto da amostra. Além disso, a recorrência de relatos de invisibilização, descredibilização e necessidade constante de comprovação de competência sugere que processos discriminatórios podem ocorrer de forma indireta ou pouco explícita, dificultando sua identificação objetiva pelas próprias participantes.

Figura 9 – Participantes que já foram preteridas em promoções para cargos de liderança



4.3.4 Interseccionalidade

Embora este trabalho não tenha se concentrado em avaliar a interseccionalidade entre gênero, raça e etnia, é importante destacar que esse aspecto emergiu nos relatos das participantes. Esse resultado sugere que as experiências de discriminação e exclusão na Computação podem ser influenciadas não apenas pelo gênero, mas também pela interação entre diferentes marcadores sociais.

A participante P30 descreveu como desafio atuar em um contexto composto majoritariamente por gestoras americanas, evidenciando que a exclusão pode ser intensificada quando gênero e etnia se combinam. Já a participante P14 destacou a escassez de mulheres negras na área, apontando para a necessidade de análises que considerem a interseccionalidade como uma dimensão estruturante das desigualdades presentes no setor.

4.4 Saúde e Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal

Esta seção responde à questão de pesquisa QP5 - Quais as suas principais dificuldades para de conciliação entre trabalho e vida pessoal enfrentadas por essas mulheres? Os dados obtidos nesta pesquisa indicam que a conciliação entre trabalho, vida pessoal e saúde

mental é um desafio enfrentado pelas mulheres em posições de liderança na Computação, abrangendo sinais recorrentes de sobrecarga, desgaste emocional e dificuldades associadas à dupla jornada de trabalho, especialmente relacionadas à maternidade e à pressão constante por desempenho.

Embora numericamente menos frequente do que os desafios relacionados ao preconceito e à credibilidade profissional, os três relatos associados a dificuldade de conciliar trabalho, saúde e vida pessoal evidenciam impactos significativos na qualidade de vida das participantes. Algumas mulheres relataram explicitamente dificuldades em equilibrar maternidade, responsabilidades domésticas e demandas profissionais. A participante P20 afirmou ter enfrentado: dificuldade de conciliar o tempo de trabalho e a dedicação à maternidade. Já a P30 relatou que a elevada carga de trabalho passou a impactar diretamente sua saúde mental e sensação de pertencimento no ambiente organizacional: *ademanda alta de trabalho acaba afetando minha saúde mental e meu horário livre.*

Além disso, surgiram relatos relacionados à necessidade de evitar ausências durante o expediente para reduzir julgamentos associados à maternidade, demonstrando como responsabilidades familiares continuam influenciando a forma como mulheres são percebidas profissionalmente: *evitar sair em horário comercial para ir a reuniões de filhos ou consultas médicas.*

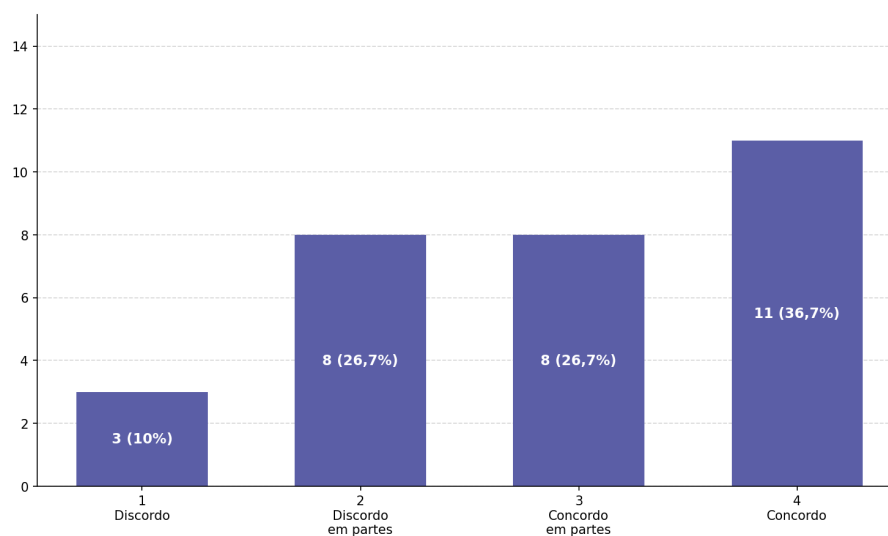
Esses resultados reforçam discussões presentes na literatura sobre a persistência da divisão desigual das responsabilidades domésticas e familiares entre homens e mulheres. Estudos apontam que, mesmo em posições de liderança, mulheres continuam assumindo maior parcela das atividades relacionadas ao cuidado familiar, o que amplia os níveis de sobrecarga física e emocional (Farao; Bordin, 2024; Ramseook-Munhurrin *et al.*, 2025).

Os relatos também sugerem que a maternidade ainda funciona como um marcador organizacional que influencia avaliações de desempenho, disponibilidade e potencial de crescimento profissional. Algumas participantes descreveram situações em que foram excluídas de viagens corporativas, promoções ou oportunidades estratégicas devido à suposição de que teriam menor disponibilidade por serem mães. Isso sugere que parte dessas situações está diretamente associada à maternidade e às expectativas sociais relacionadas ao cuidado familiar. Dessa forma, as barreiras enfrentadas pelas mulheres não se restringem apenas às competências técnicas ou à ascensão profissional, mas também envolvem expectativas culturais sobre disponibilidade, produtividade e dedicação ao trabalho.

Os relatos também evidenciam desafios importantes relacionados à insegurança psicológica e ao sentimento de não pertencimento. Algumas participantes afirmaram sentir necessidade constante de demonstrar competência, controlar emoções e evitar sinais de vulnerabilidade em ambientes predominantemente masculinos. Esse cenário contribui para o aumento do desgaste emocional e da pressão psicológica no cotidiano profissional.

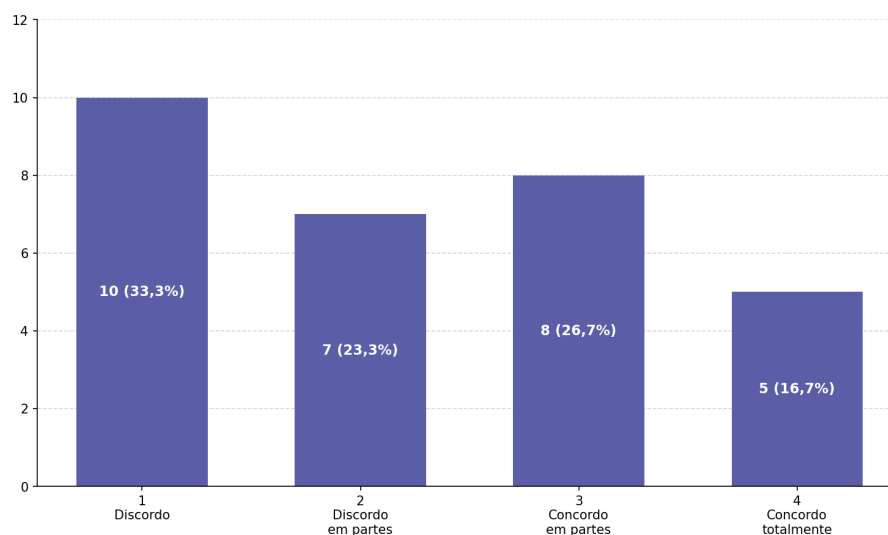
As respostas em escala Likert também indicaram impactos relevantes da liderança e da sobrecarga profissional sobre a saúde e o bem-estar das participantes. Os dados quantitativos reforçam que as dificuldades de conciliação entre trabalho, vida pessoal e responsabilidades familiares não aparecem apenas de forma pontual nas respostas abertas, mas constituem uma dimensão recorrente da experiência das mulheres em cargos de liderança na Computação.

Figura 10 – Percepção sobre impactos da atuação profissional na saúde mental



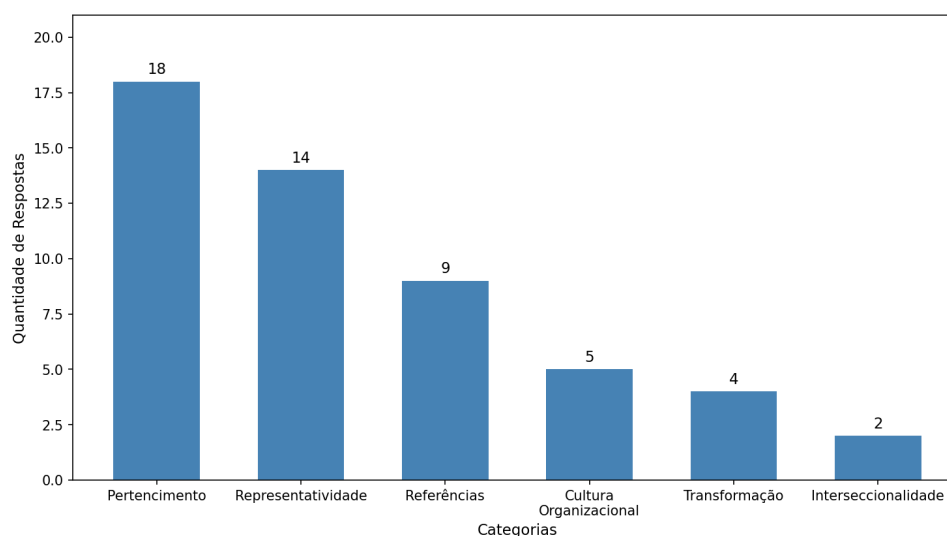
A Figura 10 sumariza os dados de percepção das participantes sobre a atuação profissional na saúde mental delas. Os resultados indicam que a maior parte das participantes (36,7%) concorda que a atuação profissional em cargos de liderança impacta negativamente a saúde mental. Esse resultado dialoga com os relatos qualitativos que mencionaram sobrecarga emocional, pressão constante por desempenho, insegurança psicológica e sensação de não pertencimento em ambientes predominantemente masculinos.

Figura 11 – Percepção sobre sobrecarga de trabalho e responsabilidades



Algumas mulheres afirmaram enfrentar dificuldades para equilibrar demandas profissionais intensas com responsabilidades pessoais e familiares, evidenciando a permanência da chamada dupla jornada. Esse cenário apareceu tanto nas perguntas fechadas quanto nas respostas discursivas. Os dados da Figura 11 mostram que, ao serem questionadas se as responsabilidades familiares impactaram negativamente sua dedicação aos estudos/trabalho na Computação, 33,3% das participantes discordaram da afirmação, enquanto 26,7% concordaram em partes e 16,7% concordaram totalmente — o que indica que, para cerca de 43% das respondentes, o peso das obrigações domésticas e familiares representa um fator concreto de interferência em sua trajetória na área.

Figura 12 – Percepção de representatividade feminina na Computação



As respostas relacionadas à representatividade também dialogam diretamente com a questão da saúde emocional. Muitas participantes afirmaram não se sentirem plenamente representadas na área da Computação, associando esse sentimento à baixa presença feminina em cargos estratégicos e à cultura organizacional masculinizada. A ausência de referências femininas apareceu de forma recorrente nas narrativas analisadas, sendo frequentemente associada ao isolamento profissional e à dificuldade de pertencimento.

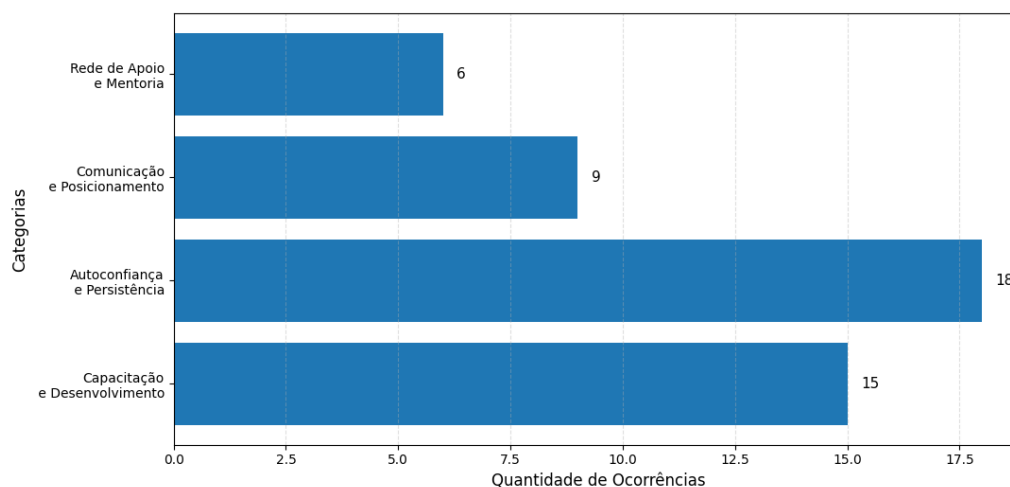
A baixa representatividade também foi relacionada à interseccionalidade, conceito que designa a sobreposição de diferentes marcadores sociais, como gênero, raça e classe, que, combinados, intensificam as barreiras enfrentadas por determinados grupos. Nesse sentido, mulheres negras e de classes populares relataram experiências de exclusão ainda mais acentuadas. Apesar disso, muitas participantes demonstraram perspectivas voltadas à transformação, expressando o desejo de mudança estrutural na cultura da área e o compromisso com a construção de ambientes mais diversos e inclusivos.

Os resultados sugerem que os impactos da desigualdade de gênero ultrapassam dimensões objetivas de carreira e influenciam diretamente o bem-estar psicológico das participantes. Estudos sobre inclusão em tecnologia indicam que ambientes pouco diversos tendem a produzir maior desgaste emocional, insegurança psicológica e sensação de isolamento em grupos sub-representados (Vedres; Vászrhelyi, Orsolya, 2023).

4.5 Estratégias de Ascensão e Perspectivas Futuras

Esta seção responde à questão QP6 - Quais são as principais estratégias de ascensão utilizadas por mulheres em cargos de liderança na Computação? A análise dos relatos evidencia importantes estratégias percebidas como fundamentais para o crescimento profissional das mulheres na área de Computação. Os relatos demonstram que a ascensão feminina no setor tecnológico está associada não apenas à capacitação técnica, mas também ao fortalecimento da autoconfiança, ao desenvolvimento de habilidades de comunicação e à construção de redes de apoio e mentoria. A Figura 13 apresenta a frequência das principais categorias identificadas como estratégias utilizadas para ascensão na carreira pelas participantes.

Figura 13 – Principais estratégias recomendadas para mulheres na Computação



Conforme evidenciado na Figura 13, dados revelam que a categoria mais recorrente foi “Autoconfiança e Persistência” (18 ocorrências), seguida de “Capacitação e Desenvolvimento” (15 ocorrências), “Comunicação e Posicionamento” (9 ocorrências) e “Rede de Apoio e Mentoria” (6 ocorrências). A forte presença da categoria “Autoconfiança e Persistência” evidencia que muitas participantes reconhecem os impactos da insegurança e da chamada síndrome da impostora nas trajetórias femininas na Computação. Frases como “*não deixe a síndrome da impostora te dominar*”, “*não desista*” e “*confie no seu taco*” demonstram que a permanência e ascensão profissional frequentemente exigem resistência emocional diante de ambientes historicamente masculinizados.

Esse resultado está alinhado aos estudos de [Clance e Imes \(1978\)](#), que identificaram a síndrome da impostora como um fenômeno recorrente entre mulheres em contextos profissionais altamente competitivos. A literatura também indica que mulheres em áreas STEM tendem a apresentar maiores níveis de autocritica e menor percepção de pertencimento profissional quando comparadas aos homens ([Dasgupta, 2011](#)).

Além disso, os relatos demonstram que a persistência é percebida como elemento central para a construção da carreira. Diversas participantes enfatizaram a importância de continuar estudando, buscar aperfeiçoamento constante e não desistir diante das dificuldades. Essa percepção reforça a ideia de que a ascensão feminina na Computação frequentemente demanda esforço adicional para superar barreiras estruturais relacionadas ao gênero.

A categoria “Capacitação e Desenvolvimento” também apresentou elevada frequência nas respostas. As participantes destacaram repetidamente a necessidade de construir uma base técnica sólida, investir em qualificação contínua e dominar conhecimentos específicos da área. Comentários como “estudar muito”, “buscar conhecimento técnico” e “não parar de estudar e se aperfeiçoar” refletem a percepção de que a competência técnica funciona como mecanismo de legitimidade e reconhecimento profissional. Segundo [Margolis e Fisher \(2003\)](#), mulheres na Computação frequentemente sentem necessidade de comprovar continuamente sua competência técnica em ambientes predominantemente masculinos, o que contribui para maior pressão por desempenho e qualificação constante.

Outro aspecto relevante identificado foi a importância da comunicação e do posicionamento profissional. A categoria “Comunicação e Posicionamento” apareceu em diversos relatos que incentivavam mulheres a expressarem suas ideias com clareza, sustentarem seus

argumentos técnicos e desenvolverem assertividade em ambientes corporativos. Algumas participantes destacaram a necessidade de “*ser firme*”, “*saber se posicionar*” e “*não ter receio de discordar*”. Esses relatos dialogam com pesquisas sobre liderança feminina que apontam que mulheres frequentemente enfrentam dificuldades adicionais para terem suas opiniões reconhecidas em espaços organizacionais masculinizados (Eagly; Carli, 2007). Dessa forma, habilidades comunicacionais aparecem como estratégias importantes para fortalecimento da presença feminina em cargos de liderança.

Além das competências individuais, as respostas também evidenciaram a relevância das redes de apoio e mentoria. A categoria “Rede de Apoio e Mentoria” incluiu aspectos relacionados à construção de conexões profissionais, participação em comunidades femininas e busca por referências positivas. Comentários como “procure se conectar com outras mulheres da área” e “faça conexões, principalmente com outras mulheres” demonstram a percepção de que redes de suporte possuem papel importante no desenvolvimento profissional feminino. Esse resultado está alinhado com o estudo de Dasgupta (2011), que indica que a presença de mentoras, modelos femininos e comunidades de apoio contribui significativamente para aumentar o sentimento de pertencimento e permanência de mulheres em áreas STEM. Além disso, iniciativas coletivas ajudam a reduzir o isolamento frequentemente relatado por mulheres em ambientes tecnológicos.

Os relatos também revelam uma dimensão coletiva da ascensão feminina. Algumas participantes afirmaram que ocupar posições de liderança pode inspirar outras mulheres que futuramente enfrentarão os mesmos desafios. Essa percepção reforça o papel simbólico da representatividade e evidencia que a presença feminina em cargos estratégicos possui impacto não apenas individual, mas também social e institucional.

De maneira geral, os resultados indicam que as perspectivas das participantes combinam reconhecimento das dificuldades estruturais ainda existentes com expectativas positivas em relação às mudanças graduais observadas no setor tecnológico. O fortalecimento de iniciativas de diversidade, a ampliação das discussões sobre equidade de gênero e o crescimento de redes femininas na tecnologia foram percebidos como fatores que podem contribuir para maior inclusão e ascensão profissional das mulheres na Computação.

Assim, os dados sugerem que estratégias de ascensão feminina na área tecnológica envolvem uma combinação entre qualificação técnica, fortalecimento emocional, desenvolvimento de habilidades de liderança e construção de redes de apoio capazes de promover maior pertencimento, reconhecimento e permanência das mulheres no setor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma geral, os achados desta pesquisa indicam que, embora exista um crescimento gradual da participação feminina na tecnologia, mulheres em posições de liderança continuam enfrentando barreiras estruturais que dificultam tanto sua permanência quanto sua ascensão profissional. Os resultados evidenciaram que a discriminação de gênero não se restringe a episódios isolados ou explícitos, manifestando-se também por meio de mecanismos sutis de invisibilização, descredibilização profissional, resistência à autoridade feminina e desigualdade de oportunidades.

A pesquisa também revelou que a trajetória de mulheres em cargos de liderança é frequentemente acompanhada por desafios relacionados à saúde mental, à sobrecarga profissional e à dificuldade de conciliar responsabilidades pessoais e familiares. Os relatos evidenciaram que a maternidade continua influenciando oportunidades de crescimento

profissional, contribuindo para processos de exclusão, perda de oportunidades e questionamentos sobre disponibilidade para assumir posições estratégicas.

Além disso, os dados demonstraram que a baixa representatividade feminina em espaços estratégicos impacta diretamente o sentimento de pertencimento das mulheres na Computação. Relatos relacionados à ausência de referências femininas, à cultura organizacional masculinizada e ao isolamento profissional reforçam que a desigualdade de gênero na área não está associada apenas ao acesso à profissão, mas também às condições de reconhecimento, legitimidade e progressão na carreira.

Por outro lado, os resultados mostraram que a ascensão feminina na Computação tem sido sustentada por estratégias como qualificação contínua, fortalecimento da autoconfiança, desenvolvimento de habilidades de comunicação e construção de redes de apoio e mentoria. Esses fatores foram frequentemente apontados pelas participantes como elementos fundamentais para enfrentar desafios estruturais e ampliar oportunidades de crescimento profissional.

Além dos resultados diretamente observados, alguns aspectos merecem reflexão. A elevada incidência de relatos de assédio moral e sexual encontrada nesta pesquisa chama atenção por demonstrar que, mesmo após alcançarem posições de liderança, muitas mulheres continuam expostas a formas de violência e deslegitimação profissional. Esse resultado sugere que a ascensão na carreira não elimina as desigualdades de gênero presentes no ambiente organizacional. Da mesma forma, o perfil socioeconômico das participantes evidencia como as desigualdades sociais brasileiras também influenciam o acesso às oportunidades de crescimento profissional. A predominância de mulheres oriundas de classes média, média-alta e alta sugere que fatores como acesso à educação de qualidade, cursos de especialização e redes de relacionamento podem facilitar a trajetória até posições de liderança, enquanto mulheres provenientes de contextos mais vulneráveis tendem a enfrentar barreiras adicionais. Outro aspecto relevante refere-se ao elevado nível de formação acadêmica das participantes, indicando que a qualificação profissional frequentemente é utilizada como uma forma de validação e proteção em ambientes historicamente masculinizados, nos quais mulheres ainda sentem a necessidade de comprovar continuamente sua competência técnica. Por fim, a própria dificuldade encontrada para localizar mulheres em cargos de liderança durante a coleta de dados reforça um dos principais achados deste estudo: a baixa representatividade feminina em posições estratégicas da Computação. Assim, mais do que resultados isolados, esses elementos revelam como gênero, origem social, acesso à educação e representatividade se articulam na construção das trajetórias profissionais das mulheres líderes na área tecnológica.

A partir desses resultados, torna-se evidente a necessidade de ações institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero na Computação. Entre elas, destacam-se políticas de apoio à parentalidade, programas de mentoria e desenvolvimento de lideranças femininas, iniciativas de combate ao preconceito de gênero, fortalecimento de redes de apoio e ampliação da presença feminina em espaços de tomada de decisão. Tais medidas podem contribuir não apenas para ampliar a participação de mulheres em cargos de liderança, mas também para promover ambientes organizacionais mais inclusivos, diversos e inovadores.

6 LIMITAÇÕES

Participaram da pesquisa 30 mulheres que atuam ou atuaram em cargos de liderança na área da Computação. Embora os resultados obtidos nesta pesquisa tenham permitido identificar padrões relevantes sobre a trajetória de mulheres em cargos de liderança na Computação, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos achados.

Uma das principais limitações está relacionada ao tamanho da amostra. A baixa quantidade de mulheres em posições de liderança na área de Computação, especialmente em setores técnicos e estratégicos, tornou o processo de recrutamento das participantes mais desafiador. Além da sub-representação feminina já existente na área, muitas profissionais ocupam espaços organizacionais pouco visíveis ou possuem disponibilidade limitada para participação em pesquisas acadêmicas, o que dificultou a ampliação do número de respondentes.

Outro fator relevante refere-se à dificuldade de localizar mulheres líderes na Computação em determinados contextos organizacionais. Em diversas empresas e equipes técnicas, a presença feminina em cargos de liderança ainda é reduzida, o que impacta diretamente a diversidade e abrangência da amostra coletada. Essa limitação reflete, inclusive, um dos próprios problemas investigados pelo estudo: a baixa representatividade feminina em posições de liderança tecnológica.

Também é importante considerar que a pesquisa foi realizada por meio de questionário online e respostas autodeclaradas. Dessa forma, as análises dependem da percepção individual das participantes sobre suas experiências profissionais, podendo existir diferenças subjetivas na interpretação de situações de discriminação, pertencimento, liderança e reconhecimento profissional.

Além disso, parte significativa da análise qualitativa foi construída a partir de respostas abertas opcionais. Algumas participantes optaram por não detalhar experiências pessoais ou profissionais, reduzindo a profundidade de determinadas categorias analisadas. Ainda assim, os relatos obtidos apresentaram recorrência temática suficiente para permitir a identificação de padrões relevantes nas trajetórias das participantes.

Outra limitação refere-se à heterogeneidade dos contextos profissionais analisados. As participantes possuem trajetórias distintas, atuando em diferentes áreas da Computação, empresas, níveis hierárquicos e contextos organizacionais. Embora isso contribua para ampliar a diversidade de experiências observadas, também dificulta generalizações sobre a realidade de todas as mulheres líderes na tecnologia.

Também houve limitações relacionadas ao levantamento bibliográfico. Apesar do crescimento recente das discussões sobre diversidade e inclusão na tecnologia, ainda existe uma quantidade relativamente reduzida de estudos específicos sobre mulheres em cargos de liderança na Computação, especialmente no contexto brasileiro. Grande parte das pesquisas encontradas aborda participação feminina em STEM de maneira mais ampla, sem aprofundar especificamente as experiências de liderança feminina em áreas técnicas da Computação.

Além disso, muitos estudos internacionais utilizam contextos organizacionais, culturais e sociais diferentes da realidade brasileira, o que exige cautela na comparação dos resultados. A escassez de referências recentes e específicas sobre liderança feminina em tecnologia também evidenciou a necessidade de maior produção científica sobre o tema,

principalmente considerando as transformações recentes no mercado tecnológico e nas políticas de diversidade organizacional.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos possuem relevância acadêmica e social significativa. O estudo conseguiu reunir experiências reais de mulheres que atuam em posições de liderança na Computação, permitindo identificar padrões recorrentes relacionados à discriminação de gênero, dificuldades de pertencimento, estratégias de ascensão profissional e impactos emocionais associados à trajetória na área.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender as percepções, os desafios e as estratégias de ascensão de mulheres em cargos de liderança na indústria da Computação no Brasil. A pesquisa se baseou na aplicação de questionário e contou com a participação de 30 respondentes. A partir da análise das respostas obtidas, os resultados evidenciaram que a trajetória feminina na liderança tecnológica continua sendo marcada por desigualdades estruturais, dificuldades de pertencimento e necessidade constante de validação profissional.

Para alcançar esse objetivo, foram investigados o perfil das participantes, os fatores que motivaram sua entrada na área, os desafios enfrentados ao longo da carreira e as estratégias utilizadas para alcançar e manter posições de liderança. Os resultados evidenciaram a persistência de barreiras relacionadas à desigualdade de gênero, manifestadas por meio de discriminação, descredibilização, invisibilização profissional, baixa representatividade feminina e dificuldades associadas à conciliação entre trabalho e responsabilidades pessoais e familiares. Os achados também indicam que tais desafios frequentemente se apresentam de forma sutil e naturalizada, dificultando seu reconhecimento e enfrentamento.

Apesar dessas barreiras, as participantes relataram diferentes estratégias que contribuíram para sua permanência e ascensão profissional, destacando-se o fortalecimento da competência técnica, a persistência, o desenvolvimento da autoconfiança, a comunicação assertiva e a construção de redes de apoio e mentoria. Esses resultados sugerem que a trajetória de mulheres em posições de liderança na Computação é marcada não apenas pela superação de obstáculos estruturais, mas também pela mobilização de recursos individuais e coletivos que favorecem sua atuação e permanência na área.

Esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre as experiências de mulheres que ocupam posições de liderança na Computação brasileira, evidenciando os desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais e os fatores que favorecem sua permanência e progressão na carreira. Além disso, o estudo fornece evidências empíricas sobre um tema ainda pouco explorado na literatura nacional, especialmente quando se considera o recorte específico de mulheres que já alcançaram posições de liderança. Os resultados permitiram identificar aspectos relacionados ao perfil dessas profissionais, às suas motivações de ingresso na Computação e às experiências vivenciadas no exercício da liderança, contribuindo para o avanço das discussões sobre gênero, tecnologia e desenvolvimento profissional.

Como possibilidades para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para amostras mais diversificadas e representativas, contemplando diferentes regiões do país, contextos organizacionais e perfis profissionais. Também se mostra relevante aprofundar a análise de dimensões interseccionais, como raça, maternidade, classe social, orientação sexual e deficiência, de modo a compreender como diferentes marcadores sociais influenciam as experiências de liderança na Computação. Adicionalmente, estudos longitudinais e

comparativos poderão contribuir para identificar mudanças ao longo do tempo e avaliar o impacto de iniciativas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero e ao fortalecimento da presença feminina em cargos de liderança.

Por fim, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre as experiências de mulheres que ocupam posições de liderança na Computação brasileira, evidenciando os desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais, bem como os fatores que favorecem sua permanência e ascensão na área. Os resultados obtidos permitiram identificar aspectos relacionados ao perfil dessas profissionais, às motivações para ingresso na Computação, aos obstáculos encontrados no exercício da liderança e às estratégias utilizadas para lidar com desigualdades e preconceitos de gênero. Dessa forma, o estudo fornece evidências empíricas que podem subsidiar pesquisas futuras e contribuir para o debate sobre equidade de gênero na Computação, oferecendo elementos para a reflexão sobre ações voltadas à construção de ambientes profissionais mais diversos, equitativos e representativos.

REFERÊNCIAS

- Abraham, Mabel. Gender-role incongruity and audience-based gender bias: An examination of networking among entrepreneurs. **Administrative Science Quarterly**, SAGE Publications, v. 65, n. 1, p. 151–180, 2019. Citado 2 vezes nas páginas 3 e 17.
- Bourdieu, P. The forms of capital. In: Richardson, J. (Ed.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood Press, 1986. p. 241–258. Citado 3 vezes nas páginas 9, 11 e 18.
- Braun, V.; Clarke, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, Taylor & Francis, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Citado na página 7.
- Clance, P.; Imes, S. The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, American Psychological Association, v. 15, n. 3, p. 241–247, 1978. Citado na página 22.
- Dasgupta, N. Ingroup experts and peers as social vaccines who inoculate the self-concept: The stereotype inoculation model. **Psychological Inquiry**, Taylor & Francis, v. 22, n. 4, p. 231–246, 2011. Citado 2 vezes nas páginas 22 e 23.
- Eagly, A.; Carli, L. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2007. Citado 4 vezes nas páginas 9, 10, 18 e 23.
- Eagly, A.; Wood, Wendy. Social role theory. In: **Handbook of Theories of Social Psychology**. London: Sage, 2012. v. 2, p. 458–476. Citado 3 vezes nas páginas 3, 15 e 17.
- Farao, S.; Bordin, A. Mulheres em cargos de liderança em tecnologia: Uma revisão sistemática. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO. **Women in Information Technology (WIT)**. [S.l.], 2024. p. 439–444. Citado 3 vezes nas páginas 3, 17 e 19.
- Farao, S.; Bordin, A. Mulheres em cargo de liderança em tecnologia: Uma análise fenomenológica. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO. **Women in Information Technology (WIT)**. [S.l.], 2025. p. 118–128. Citado 2 vezes nas páginas 2 e 3.

- Gaetano, C. **Study: Women Take 7 Years Longer to Reach Executive Positions Than Men**. 2018. Disponível em: <<https://www.nysccpa.org/news/publications/the-trusted-professional/article/study-women-take-7-years-longer-to-reach-executive-positions-than-men-072518>>. Acesso em: 18 maio 2026. Citado na página 9.
- Garcia-Lazaro, A.; Mendez-Astudillo, J.; Lattanzio, S.; Larkin, C.; Newnes, L. The digital skill premium: Evidence from job vacancy data. **Economics Letters**, Elsevier, v. 250, p. 112294, 2025. Citado na página 1.
- Grant Thornton Brasil. **Women in Business 2024**. 2024. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br>>. Acesso em: 18 maio 2026. Citado na página 1.
- Hunt, V.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S.; Yee, L. **Delivering through Diversity**. New York, 2018. Relatório corporativo. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>>. Acesso em: 18 maio 2026. Citado na página 1.
- Leitão, C.; Prates, R. Abordagens qualitativas em pesquisa científica na computação: Fundamentos e desafios. In: **Anais do XXXIV Congresso da Sociedade Brasileira de Computação (SBC)**. Brasília, DF: SBC, 2014. p. 45–56. Discussão sobre o uso de métodos qualitativos e subjetivos na avaliação de sistemas e fenômenos sociais complexos na computação. Citado 2 vezes nas páginas 4 e 7.
- Margolis, J.; Fisher, A. **Unlocking the Clubhouse: Women in Computing**. Cambridge, MA: MIT Press, 2003. Citado na página 22.
- McKinsey & Company. **Repairing the Broken Rung on the Career Ladder for Women in Technical Roles**. 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/repairing-the-broken-rung-on-the-career-ladder-for-women-in-technical-roles>>. Acesso em: 18 maio 2026. Citado na página 9.
- Misa, T. Dynamics of gender bias in computing. **Communications of the ACM**, ACM, v. 64, n. 6, p. 76–83, 2021. Citado 2 vezes nas páginas 1 e 15.
- Moro, F.; Nunes, A.; Frigo, L.; Miguel, R. Women in leadership roles in stem. In: **International Symposium on Languages, Applications and Technologies (ISLA 2024)**. [S.l.: s.n.], 2024. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/isla2024/19/>>. Acesso em: 18 maio 2026. Citado na página 3.
- Opoku, A.; Williams, N. Second-generation gender bias. **International Journal of Ethics and Systems**, Emerald Publishing Limited, v. 35, n. 1, p. 12–26, 2018. Citado na página 3.
- Prodanov, C.; Freitas, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Citado na página 4.
- Ramseook-Munhurrin, P.; Naidoo, P.; Armoogum, Sandhya. Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors. **Journal of Business and Socio-economic Development**, Emerald Publishing Limited, v. 5, n. 1, p. 55–70, 2025. Citado 5 vezes nas páginas 2, 3, 16, 17 e 19.

Ribeiro, L.; Barbosa, G.; Silva, I.; Coutinho, F.; Santos, N. Um panorama da atuação da mulher na computação. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO. **Women in Information Technology (WIT)**. [S.l.], 2019. p. 1–10. Citado 3 vezes nas páginas 2, 3 e 17.

Sociedade Brasileira de Computação. **Relatório de Inclusão e Diversidade na Computação**. Porto Alegre, 2019. Citado na página 1.

Vedres, B.; Vászárhelyi, Orsolya. Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. **Scientific Reports**, Nature Publishing Group, v. 13, n. 1, p. 13757, 2023. Citado 3 vezes nas páginas 1, 16 e 21.

Zeiser, M. **Understanding the Experiences of Women Leaders in Technology Organizations**. 2024. Tese (Doutorado) — Fielding Graduate University, 2024. Citado 2 vezes nas páginas 2 e 3.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS
GERAIS
DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO - NG



FOLHA DE APROVAÇÃO DE TCC Nº 23 / 2026 - DECOM (11.56.03)

Nº do Protocolo: 23062.033159/2026-29

Belo Horizonte-MG, 25 de junho de 2026.

LAURA CAMPOS DE SANTANA QUEIROZ

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES EM POSTOS DE LIDERANÇA NA INDÚSTRIA DE
COMPUTAÇÃO NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de **Engenharia de Computação** do
Centro Federal de Educação Tecnológica de
Minas Gerais, do Campus **Nova Gameleira**,
como parte do requisito para obtenção do grau
de Bacharel em **Engenharia de Computação**.

Aprovado em 15 de junho de 2026.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Kecia Aline Marques Ferreira - Orientadora
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Prof^ª. Dr^ª. Glívia Angélica Rodrigues Barbosa - Co-orientadora
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Prof^ª. Dr^ª. Aline Norberta de Brito
Universidade Federal de Ouro Preto

Prof^ª. Ma. Elizabeth Duane Santos da Costa

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Belo Horizonte 2026

(Assinado digitalmente em 26/06/2026 15:22)

ELIZABETH DUANE SANTOS DA COSTA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DELCOM (11.58.04)
Matrícula: 1563831

(Assinado digitalmente em 26/06/2026 14:11)

GLIVIA ANGELICA RODRIGUES BARBOSA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DECOM (11.56.03)
Matrícula: 1058249

(Assinado digitalmente em 26/06/2026 15:01)

KECIA ALINE MARQUES FERREIRA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DECOM (11.56.03)
Matrícula: 1670931

(Assinado digitalmente em 28/06/2026 18:43)

ALINE NORBERTA DE BRITO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.356-##

Visualize o documento original em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **23**, ano: **2026**, tipo: **FOLHA DE APROVAÇÃO DE TCC**, data de emissão:
25/06/2026 e o código de verificação: **f0b11ab76e**

1 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa: Liderança de Mulheres na Indústria de Computação no Brasil

Este questionário busca coletar informações sobre as experiências e trajetórias de mulheres líderes na área da Computação.

Suas respostas são fundamentais para aprofundar a compreensão sobre a presença feminina em cargos de liderança na computação, identificar barreiras e oportunidades, e reconhecer o impacto dessas trajetórias. As informações coletadas serão importantes para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado "Liderança de Mulheres na Indústria de Computação no Brasil", que está sendo desenvolvido pela aluna Laura Campos de Santana, orientado pela Profa. Dra. Kecia Alime Marques Ferreira, e coorientado pela Profa. Dra. Glívia Angélica Rodrigues Barbosa, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Computação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

Sua participação é anônima (não será necessário informar o nome) e voluntária (você responde apenas se quiser colaborar). O questionário é composto por 36 perguntas (entre opcionais e obrigatórias) e o preenchimento deste levará aproximadamente 12 minutos.

Agradecemos imensamente a sua contribuição para esta pesquisa!

Se quiser saber mais sobre a pesquisa, envie um e-mail para laurxcampos@gmail.com.

Ajude a divulgar esta pesquisa!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Termo de consentimento *

Marque todas que se aplicam.

☐ Li as informações fornecidas acima, ATUO OU JA ATUEI EM CARGO DE LIDERANÇA NA INDÚSTRIA DE COMPUTAÇÃO, e desejo continuar participando do questionário.

2. Sou mulher e atuo ou já atuei em cargo de liderança na indústria da computação. *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim.

☐ Não.

Perfil Socioeconômico

Esta seção possui 11 perguntas.

3. Qual sua identidade de gênero? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Mulher Cisgênera

☐ Mulher Transgênera

☐ Prefiro não responder

☐ Outro:

—

4. Em qual estado você reside atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Acre (AC)
- ☐ Alagoas (AL)
- ☐ Amapá (AP)
- ☐ Amazonas (AM)
- ☐ Bahia (BA)
- ☐ Ceará (CE)
- ☐ Distrito Federal (DF)
- ☐ Espírito Santo (ES)
- ☐ Goiás (GO)
- ☐ Maranhão (MA)
- ☐ Mato Grosso (MT)
- ☐ Mato Grosso do Sul (MS)
- ☐ Minas Gerais (MG)
- ☐ Pará (PA)
- ☐ Paraíba (PB)
- ☐ Paraná (PR)
- ☐ Pernambuco (PE)
- ☐ Piauí (PI)
- ☐ Rio de Janeiro (RJ)
- ☐ Rio Grande do Norte (RN)
- ☐ Rio Grande do Sul (RS)
- ☐ Rondônia (RO)

- ☐ Roraima (RR)
- ☐ Santa Catarina (SC)
- ☐ São Paulo (SP)
- ☐ Sergipe (SE)
- ☐ Tocantins (TO)

5. Qual sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 18 a 23 anos
- ☐ De 24 a 29 anos
- ☐ De 30 a 34 anos
- ☐ De 35 a 39 anos
- ☐ De 40 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

6. Como você classifica a sua origem socioeconômica durante a sua infância e adolescência? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Classe baixa
- ☐ Classe média-baixa
- ☐ Classe média
- ☐ Classe média-alta
- ☐ Classe alta

7. Como você classifica a região que você mora hoje? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Área Rural: Moradia fora do perímetro urbano
- ☐ Periferia / Favela / Comunidade: Áreas com acesso mais restrito a recursos ou historicamente marginalizadas
- ☐ Bairro Popular / de Baixa Renda: Área com infraestrutura e serviços básicos,
- ☐ Bairro de Classe Média: Área urbana consolidada, com boa oferta de serviços e infraestrutura adequada
- ☐ Bairro de Classe Média Alta / Zona Nobre: Área com bom padrão de vida, imóveis valorizados e infraestrutura completa
- ☐ Outro:

8. Antes de você entrar na Computação, seu núcleo familiar já havia cursado ensino superior? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Sim, meu pai
- ☐ Sim, minha mãe
- ☐ Sim, meu(s) irmão(s)
- ☐ Sim, minha(s) irmã(s)
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

9. Marque abaixo todas as modalidades de ensino que você concluiu: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ensino fundamental em escola pública
- ☐ Ensino fundamental em escola privada
- ☐ Ensino médio em escola pública
- ☐ Ensino médio em escola privada
- ☐ Ensino técnico em escola pública
- ☐ Ensino técnico em escola privada
- ☐ Graduação em instituição pública
- ☐ Graduação em instituição privada
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro: _____

10. Marque abaixo todas as modalidades de ensino que você cursa atualmente: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Não estou fazendo curso no momento
- ☐ Ensino médio em escola pública
- ☐ Ensino médio em escola privada
- ☐ Ensino técnico em escola pública
- ☐ Ensino técnico em escola privada
- ☐ Graduação em instituição pública
- ☐ Graduação em instituição privada
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro: _____

11. Em qual(is) instituição(ões) você cursa/concluiu o Ensino Técnico?

12. Em qual(is) instituição(ões) você cursa/concluiu a Graduação?

13. Em qual(is) instituição(ões) você cursa/concluiu a Especialização?

14. Em qual(is) instituição(ões) você cursa/concluiu o Mestrado?

15. Em qual(is) instituição(ões) você cursa/concluiu o Doutorado?

16. Qual/ quais curso(s) você realizou/realiza? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Técnico em Desenvolvimento de Sistemas
- ☐ Técnico em Redes de Computadores
- ☐ Técnico em Informática
- ☐ Bacharelado em Ciência da Computação
- ☐ Bacharelado em Ciência de Dados
- ☐ Bacharelado em Engenharia da Computação
- ☐ Bacharelado em Engenharia de Software
- ☐ Bacharelado em Matemática Computacional
- ☐ Bacharelado em Sistemas de Informação
- ☐ Especialização, mestrado e/ou doutorado na área de Computação
- ☐ Outro: _____

17. O que te motivou a escolher a área da Computação? (Marque todas as opções que se aplicam e sinta-se à vontade para informar outras) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Conhece alguém na área (família/amigos)
- ☐ Filmes e séries
- ☐ Habilidades em matemática/lógica
- ☐ Interesse pela área de exatas
- ☐ Interesse por tecnologia
- ☐ Interesse por jogos
- ☐ Incentivo da família
- ☐ Oportunidades de pesquisa (academia)
- ☐ Perspectiva de mudança de vida (ascensão social)
- ☐ Salários altos
- ☐ Outro: _____

18. Em qual tipo de empresa você trabalha no momento? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Empresa privada micro (até 9 colaboradores)
- ☐ Empresa privada de pequeno porte (10 a 49 colaboradores)
- ☐ Empresa privada de médio porte (50 a 99 colaboradores)
- ☐ Empresa privada de grande porte (mais de 100)
- ☐ Setor público

19. Que tipo de cargo você ocupa atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Líder Técnica / Líder de Equipe

☐ Gerente

☐ Diretora

☐ Presidente

☐ Outro:

20. Quais aspectos favoreceram você alcançar uma posição de liderança na área de Computação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Boa formação técnica
- ☐ Habilidades de comunicação
- ☐ Conhecimento de Língua Estrangeira (Inglês e/ou outras)
- ☐ Reconhecimento prévio da equipe como líder
- ☐ Bom relacionamento com a equipe
- ☐ Reconhecimento dos resultados do meu trabalho por superiores
- ☐ Bom relacionamento com superiores
- ☐ Proximidade pessoal com superiores
- ☐ Plano de carreira na empresa
- ☐ Facilidade de relacionamento
- ☐ Experiência profissional técnica
- ☐ Experiência prévia em cargos de gestão
- ☐ Auto-conhecimento
- ☐ Apoio familiar
- ☐ Mentoria
- ☐ Outro: _____

21. Qual/Quais área(s) da Computação está (ou estava) inserido a sua posição de liderança? (Marque todas as opções que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ciência de Dados
- ☐ Banco de Dados
- ☐ Engenharia de Software
- ☐ Experiência do Usuário (UX) ou Interface do Usuário (UI)
- ☐ Inteligência Artificial
- ☐ Segurança da Informação
- ☐ Teoria da Computação
- ☐ Redes de Computadores
- ☐ Outro: _____

Preconceitos e Discriminações Enfrentados

Esta seção possui 4 perguntas.

22. Durante sua trajetória na Computação (acadêmica e/ou profissional), você já enfrentou algum tipo de discriminação ou preconceito por ser mulher? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não que eu tenha percebido
- ☐ Com certeza não
- ☐ Prefiro não dizer

23. Durante sua trajetória na Computação (acadêmica e/ou profissional), quais dos tipos de discriminação ou violência você já enfrentou? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Nenhuma
- ☐ Assédio sexual
- ☐ Assédio moral
- ☐ Discriminação por orientação sexual
- ☐ Discriminação racial
- ☐ Violência de gênero
- ☐ Etarismo por ser considerada mais velha
- ☐ Etarismo por ser considerada muito jovem
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro: _____

24. Você já foi preterida para uma promoção a um cargo de liderança em favor de um homem com qualificações equivalentes ou inferiores? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não que eu tenha percebido
- ☐ Com certeza não
- ☐ Prefiro não dizer

25. Você já presenciou uma situação em que uma mulher, sem ser você, foi preterida * para uma promoção a um cargo de liderança em favor de um homem com qualificações equivalentes ou inferiores?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não que eu tenha percebido
- ☐ Com certeza não
- ☐ Prefiro não dizer

Desafios Enfrentados

Esta seção possui 8 perguntas.

Por favor, indique o quanto você concorda ou discorda das seguintes afirmativas, pensando na sua trajetória de líder na Computação sendo:

- 1 - Discordo Completamente
- 2- Discordo mais que concordo
- 3- Concordo mais que discordo
- 4- Concordo Completamente

26. Minha saúde física foi afetada negativamente pela conciliação entre vida pessoal * e as demandas de Liderança direta ou indiretamente.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Completamente

27. Minha saúde mental foi afetada negativamente pela conciliação entre vida pessoal e as demandas de liderança direta ou indiretamente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Completamente

28. As responsabilidades familiares (como cuidados com parentes, afazeres domésticos) impactaram negativamente minha dedicação aos estudos/trabalho na Computação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Completamente

29. Quais dos seguintes desafios você enfrentou durante sua trajetória de líder na Computação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ambiente de trabalho hostil
- ☐ Comentários ou atitudes sexistas
- ☐ Carga horária excessiva
- ☐ Discriminação pela classe social
- ☐ Dificuldade em se sentir pertencente ao ambiente
- ☐ Dificuldade para entrar na primeira vaga de liderança
- ☐ Falta de apoio e/ou incentivo institucional
- ☐ Falta de apoio e/ou incentivo familiar
- ☐ Pressão por ser uma minoria no ambientes de trabalho
- ☐ Tempo de deslocamento demorado e/ou longa distância para o trabalho
- ☐ Não enfrentei dificuldades
- ☐ Outro: _____

30. Já desisti de assumir cargo de liderança devido aos desafios enfrentados (descritos anteriormente). *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

31. Já pensei em desistir do cargo devido aos desafios enfrentados (descritos anteriormente). *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

32. Caso deseje (opcional), descreva detalhadamente os principais desafios enfrentados por você e/ou alguma vivência em que você tenha sido tratada de maneira discriminatória. É importante lembrar que os dados coletados neste formulário são sigilosos.

33. Quais estratégias você utilizou para superar os desafios enfrentados em sua trajetória na Computação? (Marque todas as opções que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Apoio familiar e de amigos
- ☐ Bolsas e auxílios institucionais
- ☐ Busca por redes de apoio (grupos de mulheres) Busca por terapia ou apoio psicológico
- ☐ Investimento em qualificação e conhecimento
- ☐ Mentoria (formal ou informal)
- ☐ Persistência individual ou autodidata
- ☐ Troca de ambiente (faculdade, emprego)
- ☐ Outro: _____

34. Caso deseje (opcional) informe as estratégias que utilizou para alcançar cargo de liderança na computação.

Cenário da Liderança Feminina na Tecnologia

Esta seção possui 10 perguntas.

35. Em uma escala de 1 (muito baixa) a 4 (muito alta), como você avalia a representatividade de mulheres em cargos de liderança na área de computação no Brasil? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito	☐	☐	☐	☐	Muito Alta

36. Você acredita que mulheres e homens possuem estilos de liderança inerentemente diferentes na área de tecnologia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

37. Explique sua percepção sobre a questão anterior. *

38. Quais características você considera mais importantes para uma liderança eficaz na Computação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Conhecimento técnico aprofundado
- ☐ Comunicação clara e assertiva
- ☐ Inteligência emocional e empatia
- ☐ Visão estratégica e de negócios
- ☐ Capacidade de tomada de decisão
- ☐ Habilidade de mentoria e desenvolvimento de pessoas
- ☐ Gestão de crises e resolução de problemas
- ☐ Adaptabilidade e flexibilidade
- ☐ Capacidade de inovação
- ☐ Ética e integridade
- ☐ Outro: _____

39. Na sua percepção, como se comparam os critérios de avaliação e o nível de exigência aplicados a mulheres e homens em cargos de liderança na computação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mulheres são avaliadas com muito mais rigor que os homens.
- ☐ Mulheres são avaliadas com um pouco mais de rigor que os homens.
- ☐ O rigor e os critérios são iguais para ambos os gêneros.
- ☐ Homens são avaliados com um pouco mais de rigor que as mulheres.
- ☐ Homens são avaliados com muito mais rigor que as mulheres.
- ☐ Não tenho base para opinar / Não sei.

40. Na sua percepção, qual o grau de impacto (na decisão de outras mulheres permanecerem e progredirem na carreira de Computação) da presença de líderes femininas na Computação? (Escala de 1 - Baixo impacto a 4 - Alto Impacto) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Baix	☐	☐	☐	☐	Alto impacto

41. Quais você considera os maiores obstáculos para mulheres alcançarem cargos de liderança na computação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Viés de gênero e estereótipos
- ☐ Falta de representatividade e modelos femininos
- ☐ Cultura organizacional excludente ou hostil
- ☐ Dificuldade de conciliação Trabalho-Vida Pessoal
- ☐ Maternidade vista como penalidade na carreira
- ☐ Falta de Mentoria e Patrocínio (Sponsorship)
- ☐ Síndrome do Impostor e falta de autoconfiança
- ☐ Exigência de prova de competência constante
- ☐ Exclusão de redes de networking informais
- ☐ Assédio Moral ou Sexual no ambiente de trabalho.
- ☐ Outro: _____

42. O que você considera mais eficaz para aumentar o número de mulheres em posições de liderança na computação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Programas estruturados de mentoria e patrocínio (Sponsorship)
- ☐ Políticas de trabalho flexível e apoio parental
- ☐ Definição de metas claras de diversidade para cargos de gestão
- ☐ Treinamentos obrigatórios sobre viés inconsciente para gestores
- ☐ Transparência nos critérios de promoção e avaliação de desempenho
- ☐ Criação de redes de apoio (Grupos de Afinidade) dentro da empresa
- ☐ Incentivo financeiro para capacitação técnica e de liderança
- ☐ Equidade salarial rigorosa
- ☐ Visibilidade interna de "Role Models"
- ☐ Recrutamento ativo focado em diversidade
- ☐ Outro: _____

43. A empresa em que você trabalha possui iniciativas ativas para promover a liderança feminina? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

44. Que conselho você daria para uma mulher que está iniciando na área de Computação e aspira a um cargo de liderança? *

Percepções e Aspirações Futuras

Esta seção possui 5 perguntas.

45. Você se sente representada na área de Computação? Por quê? *

46. O que motiva (motivou) você a continuar atuando e liderando na área de Tecnologia? (Marque todas as opções que se aplicam e sinta-se à vontade para detalhar) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Falta de profissionais na área
- ☐ Incentivo da família
- ☐ Impacto e inovação
- ☐ Desafio intelectual
- ☐ Remuneração e benefícios
- ☐ Propósito de representatividade
- ☐ Ascensão profissional
- ☐ Flexibilidade
- ☐ Paixão por gestão de pessoas
- ☐ Outro: _____

47. Quais são seus planos de educação continuada e formação para os próximos anos? (Marque todas as opções que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ MBA ou Especialização em Gestão/Negócios
- ☐ Mestrado ou Doutorado Acadêmico
- ☐ Mestrado Profissional
- ☐ Certificações Internacionais de Liderança
- ☐ Docência
- ☐ Não possuo planos de educação formal no momento.
- ☐ Outro: _____

48. Quais são suas principais ambições para o futuro da sua carreira como líder? (Marque todas as opções que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Alcançar cargos de C-Level (cargos de alta direção executiva como CEO, CTO, CFO, etc.)
- ☐ Atuar em Conselhos de Administração
- ☐ Empreendedorismo
- ☐ Impacto em D&I (iniciativas de Diversidade e Inclusão)
- ☐ Mentoria e outras mulheres
- ☐ Carreira Internacional
- ☐ Transição de Carreira: Mudar para outra área de atuação fora da tecnologia.
- ☐ Aposentadoria
- ☐ Outro: _____

49. Caso haja algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua trajetória como mulher líder na Computação, utilize este espaço para descrever. É importante lembrar que os dados coletados neste formulário são sigilosos.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu marido, que foi meu maior suporte ao longo desta trajetória. Obrigada por acreditar em mim mesmo nos momentos em que eu duvidei, por me incentivar a seguir em frente, por celebrar cada conquista e por ser a pessoa que mais torceu pelo meu sucesso. Seu amor, apoio, paciência e confiança foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Às minhas irmãs, agradeço por todo apoio, incentivo e carinho ao longo da minha trajetória. Vocês tiveram um papel fundamental na pessoa que me tornei e sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis e importantes da minha vida. Muito do que conquistei é reflexo da força, do exemplo e do amor que recebi de vocês.

Aos meus pais e sogros, agradeço por todo o apoio, cuidado e incentivo ao longo desta caminhada. A presença e o apoio de vocês foram muito importantes durante essa jornada.

Aos meus amigos, obrigada por terem compartilhado comigo essa jornada acadêmica. Juntos enfrentamos provas desafiadoras, professores exigentes, longas horas de estudo e inúmeros trabalhos em grupo. Obrigada pelas conversas, pela parceria, pelo apoio nos momentos de dificuldade e por tornarem essa caminhada mais leve e especial. As experiências, aprendizados e memórias que construímos juntos certamente ficarão para sempre.

Às minhas orientadoras, deixo minha profunda admiração e gratidão. Além de mulheres extremamente inteligentes e inspiradoras, foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Obrigada pela orientação, paciência, apoio e por compartilharem tantos conhecimentos ao longo deste processo. Ter sido acompanhada por mulheres tão competentes tornou essa trajetória ainda mais significativa e inspiradora.

Agradeço também a todas as mulheres que participaram desta pesquisa e compartilharam suas experiências, vivências e desafios. Este trabalho só foi possível graças à contribuição e confiança de cada uma de vocês.