

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Orientação



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**“Desafios e Oportunidades - Um Estudo Qualitativo
sobre a Carreira e Liderança Feminina de TI em
Portugal”**

Ana Catarina Marques Ameixa
Nº043282

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Reinaldo Jorge Sousa Santos

Outubro, 2025

Agradecimentos

Quero começar por agradecer ao Professor Reinaldo, meu orientador, por toda a compreensão, disponibilidade e apoio. A sua paciência, o seu olhar atento e as suas palavras de incentivo foram essenciais em momentos em que o desânimo quase falava mais alto. Agradeço-lhe por ter acreditado em mim e por me ter orientado com tanta humanidade e respeito.

A todos os profissionais das Tecnologias de Informação que aceitaram participar nesta investigação e partilharam comigo as suas experiências e perspetivas sobre o mundo da tecnologia, o meu sincero agradecimento. Um reconhecimento especial às mulheres que entrevistei, pela generosidade com que partilharam as suas histórias e pela inspiração que transmitiram.

Um enorme obrigada à minha amiga Vânia Correia, que foi um verdadeiro pilar durante este processo. Esteve lá sempre — para ouvir, ajudar, puxar por mim e lembrar-me de que eu era capaz, mesmo quando eu duvidava disso. A sua ajuda foi fundamental para desbloquear os momentos em que me senti perdida e sem forças para continuar.

Quero agradecer também ao meu amigo e colega de Mestrado, Carlos Teixeira, por toda a companhia e apoio ao longo destes anos, passámos os dois por esta fase desafiante e conseguimos motivar-nos um ao outro e ajudar sempre que possível.

Ao meu namorado, quero agradecer do fundo do coração. Foi ele quem acompanhou de perto cada etapa, cada noite mal dormida, cada momento de stress. Viu de perto o quão difícil foi este percurso, sempre com paciência, carinho e palavras de encorajamento.

Também quero deixar um agradecimento muito especial à minha melhor amiga, apesar da distância, nunca deixou de me apoiar, de me ouvir e de me motivar. Não somos irmãs de sangue, mas é como se fôssemos — o amor, o carinho e a presença constante falam por si.

Por fim, e talvez mais importante de tudo, quero agradecer aos meus pais, por acreditarem em mim incondicionalmente. Por tudo o que fazem por mim todos os dias, pelo amor, pela força e pela estabilidade que me dão. São o meu alicerce e a minha inspiração.

A todos os que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes neste percurso — obrigada. Cada palavra, gesto ou presença contou. Este trabalho é também vosso.

Desafios e Oportunidades - Um Estudo Qualitativo sobre a Carreira e Liderança Feminina de TI em Portugal

Resumo

A presente dissertação analisa as desigualdades de género nas trajetórias profissionais no setor das Tecnologias de Informação (TI) em Portugal, com foco nos fatores que condicionam o acesso e a progressão das mulheres a cargos de liderança. Embora a presença feminina no ensino superior tenha aumentado, a sua representação em posições de decisão no setor tecnológico continua reduzida, refletindo a persistência de barreiras estruturais e culturais. O estudo, de natureza qualitativa, baseia-se em entrevistas semiestruturadas a profissionais — homens e mulheres — em funções de liderança em empresas tecnológicas. A análise temática fez emergir dois grandes temas - Motivações e Desafios e Oportunidades -, permitindo compreender as dinâmicas de inclusão, exclusão e superação no contexto profissional.

Os resultados mostram que as mulheres ingressam no setor tanto por interesse pessoal e afinidade com a tecnologia como pela perceção de melhores oportunidades de carreira. Contudo, enfrentam desafios significativos na conciliação entre vida profissional e familiar, nas perceções de competência e nas desigualdades salariais. As entrevistadas referem, ainda, a necessidade de provar continuamente o seu valor num ambiente muito marcado por lógicas masculinas. As redes de contactos, a mentoria e o desenvolvimento de estilos de liderança colaborativos e assertivos surgem como estratégias centrais para o reconhecimento e progressão das mulheres no setor. Conclui-se que a igualdade formal não é suficiente para garantir equidade real, sendo necessária uma transformação cultural que valorize a diversidade e promova práticas organizacionais mais inclusivas. O estudo contribui para o debate sobre a liderança feminina nas TI em Portugal, oferecendo pistas para políticas públicas e empresariais que favoreçam a inclusão e o equilíbrio de género.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação, Igualdade de género, Carreira profissional, Liderança, Barreiras estruturais

Challenges and Opportunities – A Qualitative Study on Women’s Careers and Leadership in IT in Portugal

Abstract

This dissertation examines gender inequalities in professional trajectories within the Information Technology (IT) sector in Portugal, focusing on the factors that influence women’s access to and progression in leadership positions. Although female participation in higher education has increased, women remain underrepresented in decision-making roles within the technological field, reflecting the persistence of both structural and cultural barriers. The study adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews with professionals — both men and women — holding leadership positions in technology companies. The thematic analysis was organised around two main axes: Motivations for entering the IT field and Challenges and Opportunities in leadership trajectories, enabling a comprehensive understanding of inclusion, exclusion, and resilience dynamics in professional contexts.

Findings indicate that women enter the sector both out of personal interest and affinity with technology, and due to the perception of better career prospects. However, they continue to face significant challenges in balancing work and family life, confronting perceptions of competence, and overcoming pay disparities. Participants also reported the constant need to prove their value in an environment still shaped by predominantly masculine norms. Networking, mentoring, and the development of collaborative and assertive leadership styles emerge as key strategies for women’s recognition and career advancement in the sector. The study concludes that formal equality is not sufficient to ensure genuine equity, highlighting the need for a deeper cultural transformation that values diversity and promotes more inclusive organisational practices. Ultimately, this research contributes to the debate on female leadership in the Portuguese IT sector, offering insights for public policies and corporate practices aimed at fostering gender inclusion and balance.

Keywords: Information Technology; Gender Equality; Professional Career; Leadership; Structural Barriers.

ÍNDICE

Agradecimentos	I
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Tabelas	VII
Lista de Abreviaturas	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	6
1.1 Contextualização Histórica	6
1.2 Motivações	7
1.3 Representações de Género e Desigualdades no setor de TI	9
1.3.1 A Presença Feminina em TI: Panorama Internacional e em Portugal	10
1.3.2 Barreiras Estruturais: Estereótipos de Género associados às Carreiras em TI	11
1.3.3 A Segregação Horizontal e Vertical nas TI	15
1.3.4 Diferenças de Perceção sobre a Equidade em TI.....	16
1.4 Cultura Organizacional no setor de TI	18
1.4.1 Recrutamento, Promoção e Avaliação de Desempenho em TI	19
1.4.2 Redes de Apoio, Mentoring e Sororidade	21
1.4.3 Políticas Institucionais e Enquadramento Legal	23
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	25
2.1 Objeto, Objetivos e Questão de Investigação	25
2.2 Relevância do Estudo	28
2.3 Método e Técnica de Recolha de Dados.....	29
2.4 Seleção dos Participantes	30
2.5 Estrutura da Entrevista	32
2.6 – Caracterização dos Participantes	35
CAPÍTULO III - Apresentação e Discussão dos Resultados	38
2.6.1 Motivações	39
2.6.1.1 Gosto por Computadores e Tecnologia	40
2.6.1.2 Saídas Profissionais e Empregabilidade	43
2.6.2 Desafios e Oportunidades	46
2.6.2.1 Conciliação Trabalho-Família	48
2.6.2.2 Voz, Participação e Perceção de Competência	53
2.6.2.3 Redes de Contactos, Networking e Mentoring	58

2.6.2.4 Igualdade de Oportunidades e Percepção de Equidade.....	63
2.6.2.5 Discriminação de Género	66
2.6.2.6 Percepções sobre Género e Estilos de Liderança	75
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	82
Referências Bibliográficas	89
Anexos.....	95
Anexo A – Consentimento Informado	96
Anexo B – Guião da Entrevista	97

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização dos Participantes	37
Tabela 2 - Temas, Códigos e Resultados	38

Lista de Abreviaturas

CEO – Chief Executive Officer

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

O setor das Tecnologias de Informação (TI) constitui hoje um dos motores centrais do desenvolvimento económico e social, mas continua marcado por desigualdades de género que afetam tanto o acesso como a progressão das carreiras. Apesar de as mulheres representarem a maioria dos diplomados no ensino superior em Portugal e em vários países europeus, permanecem sub-representadas nas áreas tecnológicas, em particular na informática e na engenharia de software, onde raramente ultrapassam os 20–25% (Amâncio and Santos 2021; Terrell et al. 2017). A nível global, apenas cerca de um terço dos diplomados em STEM são mulheres e a sua participação no mercado de trabalho mantém-se abaixo dos 30%, sobretudo em cargos técnicos e de liderança (Bello et al. 2021; UNESCO 2017). Em Portugal, os dados de 2022/23 indicam que apenas 19,9% dos diplomados em TIC eram mulheres e, no mercado de trabalho, a sua presença não ultrapassa os 14%, ainda que constituam 20,4% dos especialistas (INCoDe.2030 2023). Para contrariar este cenário, o governo português estabeleceu como meta atingir 30% de mulheres especialistas em TIC até 2030 (Presidência do Conselho de Ministros 2024).

Esta sub-representação não resulta de uma ausência natural de interesse feminino na área, mas de um processo histórico de masculinização das TI. Desde figuras pioneiras como Ada Lovelace e Grace Hopper até ao papel das programadoras durante a Segunda Guerra Mundial, as mulheres desempenharam funções centrais no desenvolvimento da computação. Contudo, a profissionalização do setor e a sua associação crescente à engenharia e à matemática, a partir da década de 1960, reforçaram estereótipos de género que progressivamente afastaram as mulheres de posições técnicas e de liderança (Abbate 2012; Hicks 2019).

As motivações que orientam a escolha de carreiras na área das TI constituem um elemento central para compreender a presença feminina neste setor. Estudos recentes mostram que essas decisões resultam da combinação entre o gosto pela tecnologia e a perceção de oportunidades de emprego e progressão profissional mais atrativas do que noutros campos (Barone & Assirelli, 2020; Eccles & Wigfield, 2002). Assim, o interesse pelas TI não decorre apenas de fatores vocacionais, mas também de condicionantes

estruturais e de representações sociais que moldam as escolhas e as trajetórias profissionais das mulheres neste domínio.

Os estereótipos continuam a constituir um dos principais mecanismos de reprodução das desigualdades, associando competências técnicas a traços masculinos e relegando as mulheres para funções de suporte ou menos valorizadas (Ridgeway 2011; Williams et al., 2016). Estas dinâmicas articulam-se com fenómenos de segregação horizontal — que canalizam as mulheres para áreas periféricas como suporte, qualidade ou recursos humanos — e de segregação vertical, através de barreiras invisíveis como o “teto de vidro”, que dificultam o acesso a cargos de decisão (Ashcraft et al., 2016; Buse et al., 2013)

A cultura organizacional das empresas de TI reforça estas desigualdades, ao privilegiar o modelo do “trabalhador ideal”: sempre disponível, competitivo e sem responsabilidades externas. Este perfil penaliza particularmente as mulheres, que continuam a assumir a maior parte das responsabilidades familiares (Ahuja 2002; Rebelo et al. 2024). A maternidade surge frequentemente associada a perceções de menor compromisso profissional, num setor já marcado por ritmos intensos, horários extensos e exigências constantes de atualização (Holtzblatt & Marsden 2022; Rocha et al. 2023).

As redes informais de contactos, as práticas de mentoring e os grupos de apoio entre mulheres surgem como estratégias importantes para enfrentar estas barreiras. Contudo, continuam a ter impacto limitado quando comparadas com as redes de poder masculinas mais consolidadas, conhecidas como “*old boys’ networks*” (Margolis & Fisher, 2002; McDonald 2011). Ainda assim, a literatura sublinha o valor destas iniciativas, que reforçam trajetórias individuais e contribuem para desafiar práticas discriminatórias (McIlongo & Strydom, 2021; Seabra, Pedrosa, & Bernardino, 2022).

No plano institucional, têm sido criadas políticas e instrumentos legais que procuram promover a igualdade de género, tanto a nível europeu como nacional. Em Portugal, destacam-se os Planos para a Igualdade exigidos pela CITE (Lei n.º 62/2017; Despacho Normativo n.º 18/2019), o Plano para a Igualdade de Género da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (2022) (Fundação para a Ciência e a Tecnologia 2022) e iniciativas empresariais como a da Glintt Global (2024). Estas medidas demonstram uma crescente

atenção ao problema, mas a sua eficácia depende da monitorização e da capacidade de transformação cultural nas organizações (Rebelo et al. 2024).

Assim, a literatura evidencia que as desigualdades de género nas TI resultam de um conjunto de fatores interligados — históricos, culturais e institucionais — que continuam a limitar a progressão das mulheres e o seu acesso a posições de responsabilidade neste setor estratégico.

A presente dissertação tem como tema “Desafios e Oportunidades – Um Estudo Qualitativo sobre a Carreira e Liderança Feminina de TI em Portugal” e foi elaborada no âmbito do Mestrado de Gestão de Empresas, na Universidade da Maia.

A escolha deste tema resulta de um interesse pessoal e académico que se tem vindo a consolidar ao longo do meu percurso curricular. Enquanto estudante de gestão, desenvolvi uma sensibilidade particular para as assimetrias de género que persistem no contexto organizacional, sobretudo no que respeita ao acesso a oportunidades de desenvolvimento e à presença em cargos de liderança. A minha motivação reside na vontade de compreender, através de uma abordagem sistemática e rigorosa, de que forma essas desigualdades se manifestam e como poderão ser mitigadas e ultrapassadas.

A opção por explorar estas questões no setor das TI prende-se com a relevância estratégica deste setor na economia atual, marcada pela transformação digital e pela inovação constante. Apesar do seu crescimento acelerado, trata-se ainda de um setor com presença maioritária de homens, onde a presença de mulheres em funções de liderança continua a ser reduzida, refletindo padrões estruturais de exclusão e desigualdade.

Este estudo pretende analisar as perceções de profissionais — mulheres e homens — relativamente aos obstáculos enfrentados pelas mulheres na progressão das suas carreiras neste setor e tem como questão de investigação: *“Quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam no desenvolvimento da sua carreira em TI em Portugal, particularmente no acesso e exercício de cargos de liderança?”*

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender como as barreiras de género afetam o percurso e a progressão profissional das mulheres no setor das TI, analisando também as perceções de homens e mulheres em funções de liderança quanto a estas desigualdades. De forma mais detalhada, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) Caracterizar os profissionais em cargos de liderança no setor de TI em Portugal, destacando perfis formativos, experiência profissional e trajetórias percorridas até à função atual ; (ii) Identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres na progressão de carreira, incluindo fatores organizacionais, culturais e sociais que reproduzem desigualdades de género ; (iii) Compreender como homens e mulheres em funções de liderança percecionam a equidade no setor de TI, analisando pontos de convergência e divergência nas representações de género; (iv) Explorar as estratégias utilizadas pelas mulheres para superar barreiras e consolidar percursos de liderança, como redes de apoio, programas de mentoria, políticas de conciliação ou iniciativas institucionais; (v) Contribuir para a reflexão sobre políticas públicas e práticas organizacionais capazes de promover maior inclusão e diversidade de género no setor tecnológico português.

Do ponto de vista metodológico, este estudo adota uma abordagem qualitativa centrada na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais em cargos de liderança no setor das Tecnologias de Informação. A escolha deste método decorre da sua adequação para explorar em profundidade experiências pessoais, representações de género e trajetórias de carreira, permitindo compreender como se constroem e reproduzem desigualdades num setor marcado por uma forte masculinização. As entrevistas semiestruturadas, fundamentadas em Kvale e Brinkmann (2015), asseguram um equilíbrio entre a comparabilidade das respostas e a flexibilidade necessária para captar dimensões inesperadas ou emergentes do discurso dos participantes.

A recolha dos dados foi seguida de transcrição integral e análise de conteúdo temática, segundo Bardin (2011), que possibilita a identificação de categorias e padrões de sentido a partir dos testemunhos. Esta estratégia permite não só mapear obstáculos e barreiras estruturais, mas também destacar as estratégias de superação e resistência adotadas pelas mulheres. Ao dar voz aos protagonistas — homens e mulheres em posições de

liderança —, esta opção metodológica contribui para uma compreensão rica, contextualizada e crítica, em consonância com os objetivos centrais da investigação.

O trabalho encontra-se organizado em três capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão de literatura, no qual, inicialmente, é feita uma pequena contextualização histórica da participação feminina em TI, seguida das motivações e, posteriormente, são abordadas as representações de género e desigualdades no setor de TI, explorando temas como estereótipos de género, segregação horizontal e vertical, teto e paredes de vidro, diferenças de perceção sobre equidade, cultura organizacional e políticas institucionais. O segundo capítulo apresenta a questão de investigação, os objetivos e a metodologia de recolha e análise de informação adotadas, justificando a escolha das entrevistas como instrumento de recolha de dados e descrevendo as técnicas de análise aplicadas. O terceiro capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados, procurando articular as perceções dos entrevistados com as evidências apresentadas na revisão teórica e identificar caminhos para promover maior equidade de género no setor de TI em Portugal.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Contextualização Histórica

A história das TI revela que a presença das mulheres neste setor é muito mais antiga e significativa do que a narrativa dominante frequentemente sugere. Apesar da associação recorrente do “computador” a um universo masculino, desde os primórdios da computação surgiram figuras femininas de destaque. Ada Lovelace (1815–1852), frequentemente reconhecida como a primeira programadora, concebeu algoritmos para a máquina analítica de Charles Babbage, enquanto Grace Hopper (1906–1992) desenvolveu o primeiro sistema de tradução automática de linguagens e impulsionou a criação de linguagens de programação de alto nível, como o COBOL. Estes contributos demonstram que, desde a origem, as mulheres estiveram no centro do desenvolvimento tecnológico (Abbate 2012; Gürer 2002).

Durante a Segunda Guerra Mundial, a escassez de mão de obra masculina levou à integração de milhares de mulheres em funções de programação e operação de computadores eletrónicos (Güerer, 2002). Este contexto abriu oportunidades inéditas, permitindo que muitas assumissem responsabilidades centrais no desenvolvimento de sistemas informáticos. No entanto, apesar do seu papel decisivo, estes contributos foram frequentemente silenciados ou desvalorizados, perpetuando uma narrativa em que os avanços eram atribuídos quase exclusivamente aos homens (Abbate 2012; Light 1999).

Nas décadas de 1960 e 1970, as mulheres chegaram a representar entre 30% e 50% da força de trabalho na programação, desempenhando funções de elevada qualificação, como analistas e programadoras, mas também funções menos valorizadas, ligadas à manutenção e operação (Ensmenger 2012; Misa 2011). A programação, até então vista como uma extensão do trabalho administrativo, era considerada uma ocupação adequada para mulheres, o que facilitou a sua entrada.

Contudo, a partir da década de 1960 iniciou-se um processo de profissionalização da computação, que a reconfigurou como uma carreira de prestígio associada à engenharia e à matemática. Essa redefinição contribuiu para a exclusão gradual das mulheres, uma

vez que os estereótipos de género tendiam a associar tais competências a um perfil masculino (Abbate 2012). Este processo foi acompanhado por mudanças nas práticas de recrutamento, como a introdução de testes de aptidão, nomeadamente o IBM Programmer Aptitude Test, que enfatizavam competências técnicas e reforçavam preconceitos de género, favorecendo candidatos masculinos (Misa 2011). Além disso, campanhas de recrutamento passaram a ser direcionadas sobretudo a homens, e muitos programas académicos começaram a enfatizar áreas como hardware e desenvolvimento de software complexo, reforçando a masculinização progressiva do setor (Hicks 2019). As mulheres não se limitaram a abandonar a área, mas foram gradualmente empurradas para fora por estes mecanismos institucionais e culturais, que limitavam as suas possibilidades de progressão (Vardi 2018).

O impacto destas transformações refletiu-se na diminuição progressiva da participação feminina. Enquanto na década de 1980 as mulheres representavam 37% dos diplomados em informática nos Estados Unidos da América, esse número caiu abruptamente nas décadas seguintes, descendo para menos de 20% em meados dos anos 1990 (Misa 2011). Esta queda consolidou a invisibilidade das contribuições femininas e reforçou a ideia de que a computação seria uma área naturalmente masculina.

Esta evolução histórica ajuda a compreender a sub-representação feminina observada atualmente nas TI. Dados recentes da Eurostat (2024) mostram que, em 2022, apenas 18,9% dos profissionais do setor na União Europeia eram mulheres, uma proporção que em Portugal se situa em 20,4%, em linha com a média europeia. Assim, a exclusão das mulheres nas TI não resulta de uma ausência natural, mas de um processo histórico de masculinização, alimentado por estereótipos, práticas de recrutamento discriminatórias e mecanismos culturais que moldaram o setor até ao presente.

1.2 Motivações

A escolha de um percurso académico e profissional no campo das TI resulta da conjugação de fatores individuais, sociais e contextuais que moldam as preferências, as oportunidades percebidas e as expectativas de sucesso. As decisões vocacionais não se

limitam a expressar gostos pessoais, mas refletem também as condições estruturais do mercado de trabalho, os valores culturais associados às profissões e as dinâmicas de género que influenciam as trajetórias educativas e profissionais (Amâncio 2017; Eccles & Wigfield 2002).

De acordo com o modelo de expectativas e valores proposto por Eccles e Wigfield (2002) as escolhas profissionais emergem da interação entre o interesse intrínseco pela atividade e a expectativa de sucesso e recompensa futura. Assim, mesmo quando existe curiosidade e gosto pela tecnologia, a percepção de que o setor das TI oferece melhores oportunidades de progressão, estabilidade e reconhecimento social funciona como um incentivo adicional, reforçando a atratividade desta área.

A literatura recente aponta, assim, para duas dimensões principais que orientam as motivações na escolha das TI: por um lado, motivações intrínsecas, associadas ao gosto pela tecnologia, à curiosidade, à criatividade e ao prazer em resolver problemas; por outro, motivações extrínsecas, relacionadas com a empregabilidade, o estatuto profissional e as condições económicas que o setor oferece (Barone & Assirelli 2020; Charles & Bradley 2009).

As motivações intrínsecas refletem o interesse genuíno pela tecnologia e pelo seu potencial transformador. Estudos mostram que o prazer de compreender como funcionam os sistemas e o gosto pela inovação são elementos centrais no envolvimento de estudantes e profissionais em áreas de engenharia e informática. A exposição precoce à tecnologia surge frequentemente como fator determinante — facilitando aprendizagens significativas e fortalecendo a confiança na capacidade de dominar ferramentas complexas (Cheryan et al., 2017). Já as motivações extrínsecas estão ligadas ao reconhecimento social e económico das carreiras tecnológicas, frequentemente percecionadas como mais dinâmicas, bem remuneradas e com maior potencial de progressão. Em contextos de incerteza laboral, como o europeu e o português, as TI têm sido vistas como um campo de mobilidade ascendente e segurança profissional, o que as torna particularmente apelativas para quem procura estabilidade e valorização económica (Barone & Assirelli 2020).

No caso feminino, estas dinâmicas assumem contornos específicos. Ferreira (2010) e Amâncio (2017) apontam que, em contextos onde persistem estereótipos de gênero que associam a competência técnica ao masculino, muitas mulheres chegam ao setor das TI por vias indiretas — através de reconversões profissionais ou da procura de melhores oportunidades de empregabilidade. Esta tendência reflete uma articulação entre motivações instrumentais e identitárias: a valorização das oportunidades concretas de carreira alia-se, muitas vezes, ao desenvolvimento progressivo de interesse e identificação com a tecnologia. Simultaneamente, a literatura documenta o crescimento de percursos híbridos, nos quais se combinam o gosto pela inovação com a percepção de que as TI oferecem um “futuro promissor”. Estes percursos refletem uma escolha racional e estratégica, sustentada tanto pela curiosidade e interesse pessoal como pela análise das estruturas de oportunidade do mercado de trabalho (Breen & Goldthorpe 1997).

1.3 Representações de Gênero e Desigualdades no setor de TI

O setor das TI tem sido identificado como um dos mais dinâmicos e estratégicos para o desenvolvimento económico e social (Elsevier, 2021). No entanto, continua marcado por desigualdades de gênero que se refletem tanto no acesso como na progressão das carreiras (Rocha et al. 2023; Seabra et al. 2022). Estas desigualdades não resultam apenas de números reduzidos, mas sobretudo de fatores estruturais e culturais que moldam as trajetórias profissionais das mulheres em TI (Amâncio & Santos 2021; Rebelo et al. 2024). Entre eles encontram-se estereótipos que associam o trabalho tecnológico a um perfil masculino Visentini et al. (2021), barreiras invisíveis que dificultam a ascensão hierárquica como o teto de vidro e as paredes de vidro Buse et al. (2013) e diferenças de percepção entre homens e mulheres quanto à existência de equidade no setor (Kohl & Prikladnicki 2021; Seabra et al. 2022).

Assim, torna-se essencial analisar as representações de gênero que sustentam estas dinâmicas, bem como as desigualdades que delas resultam.

1.3.1 A Presença Feminina em TI: Panorama Internacional e em Portugal

A presença feminina nas TI continua a ser marcada por fortes desigualdades, apesar dos avanços registados no acesso ao ensino superior. A nível internacional, (Terrell et al. 2017) evidenciam que, mesmo em contextos académicos com elevada participação feminina, a sua presença em cursos ligados às tecnologias, como informática e engenharia de software, raramente ultrapassa os 20–25%. Esta tendência reflete-se também no panorama global. Segundo a UNESCO, as mulheres representam cerca de 35% dos diplomados em áreas STEM a nível mundial (Bello et al. 2021), mas a sua presença diminui consideravelmente no mercado de trabalho. De facto, em profissões ligadas à ciência, tecnologia, engenharia e matemática, as mulheres constituem menos de 30% da força laboral, estando particularmente sub-representadas em cargos técnicos e de liderança em empresas tecnológicas (UNESCO 2017).

No contexto europeu, a Eurostat (2024) mostra que, em 2022, 81,1% dos especialistas em TIC eram homens e apenas 18,9% mulheres, confirmando a forte predominância masculina no setor. Em países como a República Checa e a Hungria, a proporção masculina ultrapassa os 85%, enquanto apenas a Roménia e a Bulgária apresentam valores abaixo de 75%. Esta disparidade mantém-se apesar da crescente procura de profissionais de TI, que registou um crescimento de 57,8% entre 2021 e 2022, muito acima da média do emprego total na União Europeia (Eurostat 2024).

No caso português, a realidade acompanha de perto a tendência europeia, ainda que com algumas especificidades. Segundo o INCoDe.2030, (2023), as mulheres representavam 20,4% dos especialistas em TIC, um valor ligeiramente superior à média da União Europeia (18,9%), mas ainda distante da paridade. Já os dados da DGEEC (2023) mostram que apenas 19,9% dos diplomados em TIC em 2022/23 eram mulheres, o que contribui para um peso reduzido da presença feminina no mercado de trabalho, cifrada em apenas 14% (Elsevier, 2021; Seabra et al., 2022). A atualização mais recente, com base na Resolução do Conselho de Ministros n.º 207/2024, estabelece como meta atingir 30% de mulheres especialistas em TIC até 2030, evidenciando a preocupação do

governo português em acelerar a correção destas desigualdades estruturais (Presidência do Conselho de Ministros, 2024).

Assim, observa-se que a barreira não se encontra na ausência de formação de mulheres em áreas tecnológicas, mas sim em mecanismos de exclusão, desmotivação e desvalorização que atuam após a entrada no mercado de trabalho, limitando as suas trajetórias e oportunidades de progressão (Amâncio & Santos 2021).

1.3.2 Barreiras Estruturais: Estereótipos de Género associados às Carreiras em TI

As barreiras de género estão presentes em diversos aspetos da vida social e profissional, mas no setor das TI assumem contornos particularmente expressivos, sendo amplamente difundida a ideia de que as mulheres não possuem as mesmas competências que os homens (Romano, Santos, & Espíndola 2020). Os estereótipos de género constituem um dos principais mecanismos que sustentam esta desigualdade. Enquanto construções sociais e culturais, moldam a perceção das capacidades de mulheres e homens, influenciando não apenas as escolhas de carreira, mas também as experiências ao longo do percurso profissional. As teorias dos esquemas de género (*Gender schema*) (Bem 1981) e da congruência de papéis (*Role congruity theory*), de (Eagly & Karau 2002) ajudam a compreender este fenómeno: desde cedo, as crianças aprendem a categorizar a informação social com base no género, internalizando normas culturais que condicionam escolhas futuras. Assim, quando determinados papéis profissionais são culturalmente associados a um género específico, os indivíduos do outro género são frequentemente vistos como inadequados para essas posições, independentemente das suas competências reais.

Na área das TI, estas construções sociais traduzem-se na associação das competências tecnológicas a traços considerados culturalmente “masculinos”, como racionalidade, objetividade, assertividade e disponibilidade total para o trabalho. Por contraste, as mulheres são associadas a características “relacionais” e “emocionais”, vistas como incompatíveis com a exigência técnica e a dedicação integral esperadas neste setor (Visentini et al., 2021; Rebelo et al., 2024). Este desajuste percebido entre expectativas

de género e funções profissionais é um dos fatores que mais contribui para a discriminação de género e para a marginalização das mulheres em contextos tecnológicos.

O impacto destes estereótipos reflete-se desde o percurso educacional. Apesar do acesso feminino ao ensino superior ter crescido, as raparigas continuam a ser desencorajadas a escolher cursos de TI, considerados “masculinos” e, portanto, pouco congruentes com a identidade feminina socialmente construída (Oliveira, 2024). Este processo reforça a persistência de uma divisão sexual das carreiras, em que as mulheres são maioritárias em áreas como saúde e educação, mas permanecem sub-representadas em engenharia informática ou sistemas de informação (Seabra et al., 2022).

Mesmo quando conseguem ultrapassar as barreiras iniciais e ingressar no mercado de trabalho, as mulheres em TI continuam a enfrentar estereótipos que condicionam as suas trajetórias. Estes estereótipos afetam diretamente a perceção da sua competência: o estudo de Ridgeway (2011) mostra que, mesmo quando apresentam qualificações e experiência equivalentes, as mulheres são frequentemente avaliadas como menos competentes do que os homens, o que prejudica a sua confiança e limita as oportunidades de promoção. Tal viés manifesta-se ainda na distribuição de tarefas dentro das equipas, em que as mulheres são muitas vezes relegadas para funções de suporte ou administrativas, enquanto os homens assumem papéis técnicos mais visíveis, com maior reconhecimento e impacto na progressão de carreira (Williams et al. 2016).

A investigação tem evidenciado que as experiências profissionais das mulheres são frequentemente enquadradas em dualismos simbólicos, como casa versus trabalho ou emoção versus racionalidade, que reforçam estereótipos de género prejudiciais (Nielsen et al., 2003). Estes dualismos perpetuam a ideia de que as mulheres possuem maior aptidão para funções ligadas à comunicação e às relações interpessoais, enquanto os homens são preferidos para funções técnicas e orientadas para resultados. Tal enquadramento não é neutro: contribui para a reprodução de uma divisão sexual do trabalho que coloca as mulheres em papéis de menor valorização dentro das organizações.

Nas TI, estes mecanismos tornam-se particularmente evidentes. A associação das competências técnicas a um perfil culturalmente “masculino” reforça o afastamento das mulheres de posições estratégicas, traduzindo-se não apenas em barreiras no acesso a funções de elevada responsabilidade, mas também na atribuição de tarefas menos visíveis e com menor impacto na progressão de carreira (Tapia & Kvasny 2004). Assim, mesmo quando integradas em equipas técnicas, as mulheres são frequentemente encaminhadas para atividades secundárias, o que limita o reconhecimento do seu contributo e perpetua a sua exclusão dos espaços de poder.

De forma mais ampla, a literatura demonstra que os estereótipos de género influenciam negativamente todas as etapas da participação feminina em TI: desde as escolhas educacionais iniciais até à avaliação da sua competência em contexto profissional. Estas perceções enviesadas comprometem as oportunidades de desenvolvimento e a progressão de carreira das mulheres, enquanto consolidam estruturas organizacionais marcadamente masculinizadas (Nielsen et al. 2003; Tapia & Kvasny 2004).

Além disso, as mulheres sentem pressões adicionais para se conformarem ao chamado “perfil profissional masculino”, que valoriza características como competitividade, assertividade e disponibilidade para longas jornadas de trabalho (Gustmann et al. 2022). As que não adotam estes comportamentos correm o risco de ter a sua competência questionada, reforçando a ideia de que não se enquadram no modelo dominante da cultura tecnológica.

No setor das TI, os critérios de promoção e progressão de carreira estão frequentemente associados à disponibilidade para realizar horas extraordinárias e à flexibilidade para viagens profissionais. Embora estas práticas sejam valorizadas pelas organizações, acabam por constituir um obstáculo adicional para muitas mulheres, que continuam a assumir de forma desproporcional responsabilidades familiares, limitando a sua capacidade de corresponder a tais exigências (Williams et al. 2016). Assim, critérios baseados na disponibilidade total tendem a reforçar a exclusão feminina dos cargos de liderança e de maior responsabilidade.

A cultura de trabalho em TI caracteriza-se por ritmos intensos e exigentes, traduzidos em longas jornadas, reuniões fora do horário regular, turnos de disponibilidade

permanente e um estado contínuo de urgência e pressão (Ahuja 2002). Este cenário é agravado pela rápida evolução tecnológica, que obriga os profissionais a uma aprendizagem contínua, na medida em que novas competências se tornam necessárias enquanto outras rapidamente se tornam obsoletas (Holtzblatt & Marsden 2022). Neste contexto, a expectativa de que os trabalhadores estejam disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, cria uma cultura quase “heroica”, onde a dedicação extrema é vista como condição indispensável para o sucesso profissional (Holtzblatt & Marsden 2022).

A maternidade surge, por sua vez, como mais um fator penalizador: é frequentemente interpretada como sinal de menor disponibilidade ou compromisso profissional, perpetuando o estereótipo de que as mulheres são menos adequadas para cargos de elevada responsabilidade (Rocha et al. 2023)

O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal constitui um dos maiores desafios para os profissionais de TI, revelando-se particularmente crítico para as mulheres. Estudos apontam que estas acumulam uma carga desproporcionada de tarefas domésticas e de cuidados não remunerados, o que reduz o tempo e a energia disponíveis para investir no desenvolvimento de carreira (Ahuja 2002; Haynes 2006). Em Portugal, bem como em Espanha, as mulheres trabalhadoras encontram-se entre as mais sobrecarregadas com responsabilidades familiares, enfrentando ainda discriminação laboral associada à parentalidade, como maior risco de despedimento ou penalizações salariais (Casaca 2013). Embora se observe um aumento da participação masculina no cuidado familiar, nomeadamente através do recurso às licenças parentais, estes homens também se tornam mais suscetíveis a práticas discriminatórias (Cunha et al. 2018). Neste contexto, as mulheres em TI continuam a enfrentar o dilema de escolher entre o progresso profissional e as responsabilidades familiares, um trade-off que tende a ser menos exigente para os homens devido às normas de género persistentes (Hewlett et al. 2008).

Outro fator crítico é a falta de modelos de referência femininos. A escassez de mulheres em posições de destaque em TI perpetua o “efeito role model”: as jovens têm dificuldade em visualizar trajetórias possíveis de liderança no setor (Buse et al., 2013). Esta ausência simbólica reforça a perceção de que a tecnologia é “um espaço de homens”, criando um círculo vicioso de baixa adesão e baixa retenção feminina.

Em ambientes *open source*, por exemplo, a identidade de género influencia a aceitação de contribuições: mulheres que se identificam claramente como tal enfrentam maiores taxas de rejeição e necessitam de provar repetidamente a sua competência (Terrell et al. 2017). A necessidade de “provar outra vez” mina a autoconfiança e reforça desigualdades estruturais. Os estereótipos de género não são apenas preconceções abstratas, mas traduzem-se em práticas concretas que limitam o acesso, a progressão e o reconhecimento das mulheres em TI. Eles atuam como barreiras culturais invisíveis, mais difíceis de ultrapassar do que as barreiras legais ou formais.

1.3.3 A Segregação Horizontal e Vertical nas TI

A segregação de género no mercado de trabalho constitui uma das formas mais persistentes de desigualdade, contribuindo para perpetuar estereótipos, manter disparidades salariais e limitar o acesso das mulheres a carreiras de maior prestígio e poder (Santos & Amâncio 2014). No contexto das TI, esta segregação manifesta-se de duas formas principais: a segregação horizontal, que canaliza as mulheres para funções ou áreas específicas menos valorizadas, e a segregação vertical, traduzida em barreiras invisíveis que dificultam a ascensão a cargos de liderança e decisão (Acker 2009; Haynes 2006).

A segregação horizontal reflete-se na divisão entre profissões socialmente atribuídas a mulheres e a homens (Britton 2000). As mulheres continuam sobre representadas em setores ligados ao cuidado e educação — profissões historicamente desvalorizadas e menos remuneradas — e sub-representadas em áreas de elevado estatuto, como a engenharia e as TI (Amâncio & Santos 2021; Barone & Assirelli 2020). Mesmo dentro do setor tecnológico, estudos revelam a persistência de uma segregação intra-ocupacional: as mulheres concentram-se em funções de suporte, recursos humanos ou qualidade, enquanto os homens dominam áreas técnicas centrais, como desenvolvimento de software ou engenharia de sistemas (Ashcraft et al. 2016; Campero 2021; Howcroft & Rubery 2019). Em Portugal, este padrão é confirmado por (Kovács e Casaca, 2008) que identificam uma maior abertura das telecomunicações ao

recrutamento feminino, contrastando com a persistente masculinização da informática e do software.

Já a segregação vertical, comumente designada por “teto de vidro”, descreve a barreira invisível que impede as mulheres de acederem a cargos de maior poder, mesmo quando possuem qualificações equivalentes às dos homens (Charles 2003; Cotter et al. 2001). Estudos internacionais demonstram que, no setor da engenharia de software, mulheres em cargos de liderança enfrentam resistências acrescidas e têm de provar repetidamente a sua competência, algo que não se aplica aos seus pares masculinos (Buse et al., 2013; Kohl & Prikladnicki, 2021). Em Portugal, embora mais de 50% dos doutorados em ciência e tecnologia sejam mulheres, apenas cerca de 30% ocupam posições de direção em instituições académicas e tecnológicas, confirmando a persistência desta barreira (Elsevier, 2021; Seabra et al., 2022).

Ambas as formas de segregação são ainda agravadas por fatores como a desigualdade salarial, que permanece evidente mesmo em funções equivalentes (Kang 2024). Muitas profissionais relatam que os seus esforços de progressão não são reconhecidos de forma equitativa, o que desincentiva a permanência no setor ou leva ao abandono de ambições de liderança (Gustmann et al. 2022).

Assim, a segregação horizontal e vertical no setor das TI evidencia como os estereótipos de género e os constrangimentos organizacionais atuam em simultâneo, canalizando as mulheres para posições de menor estatuto e dificultando o acesso aos lugares de maior decisão. Estes mecanismos não apenas perpetuam desigualdades no setor tecnológico, como limitam a diversidade de perspetivas em áreas críticas para a inovação e competitividade.

1.3.4 Diferenças de Perceção sobre a Equidade em TI

As desigualdades no setor de TI são vividas de forma distinta por homens e mulheres, gerando diferenças significativas de perceção. Enquanto algumas mulheres relatam sentir discriminação e barreiras estruturais, a maioria dos homens considera que o setor é meritocrático e que as oportunidades estão equilibradas (Terrell et al. 2017). Em

Portugal, os dados de Rebelo et al. (2024) são particularmente claros: 63,9% das mulheres afirmam sentir discriminação no trabalho, sendo identificados como principais fatores de discriminação os estereótipos de gênero (69,7%), as responsabilidades familiares (18,2%) e a indisponibilidade para fazer horas extra (14,1%). Estes resultados evidenciam que a desigualdade é percebida como estrutural pelas mulheres, não apenas como fruto de “preferências individuais”.

Por outro lado, estudos internacionais que entrevistaram homens evidenciam o reconhecimento do setor de TI como “neutro” ou “justo”, enfatizando que o progresso depende sobretudo do esforço pessoal (Terrell et al. 2017). Esta percepção ignora as barreiras culturais e institucionais que as mulheres enfrentam, como a necessidade de provar repetidamente a sua competência ou a penalização associada à maternidade (Rocha et al. 2023).

Esta divergência de percepções tem consequências práticas. Quando os decisores — maioritariamente homens — não reconhecem a existência de barreiras estruturais, as iniciativas de igualdade tornam-se superficiais ou simbólicas, sem atacar as causas profundas da desigualdade (Seabra et al. 2022). Além disso, a falta de reconhecimento da discriminação contribui para perpetuar o problema, criando resistência a medidas de correção como quotas ou programas de *mentoring* feminino.

É de realçar que a percepção de discriminação afeta diretamente a motivação e a confiança das mulheres. Estudos demonstram que os ambientes onde as mulheres sentem discriminação aumentam a probabilidade de abandono da carreira, alimentando o ciclo do *leaky pipeline* (Gustmann et al. 2022). Em contraste, a crença masculina na meritocracia contribui para legitimar a ordem existente, mascarando desigualdades reais.

Assim, as diferenças de percepção entre homens e mulheres não são meras divergências de opinião, mas constituem um obstáculo real à transformação do setor. Sem o reconhecimento partilhado das barreiras, dificilmente se construirão soluções eficazes para promover a equidade em TI.

1.4 Cultura Organizacional no setor de TI

A cultura organizacional constitui um dos fatores mais determinantes na reprodução das desigualdades de género no setor das TI. Estudos como o de Rebelo et al. (2024) apontam para o facto de estas organizações serem moldadas por ambientes fortemente masculinizados, onde se valorizam a disponibilidade total, a dedicação exclusiva e a competitividade intensa, características frequentemente incompatíveis com as, já mencionadas anteriormente, responsabilidades familiares que recaem desproporcionalmente sobre as mulheres. Este modelo de “trabalhador ideal”, entendido como alguém sem obrigações externas, cria barreiras implícitas que penalizam sobretudo as profissionais do setor. Em Portugal, Rebelo et al. (2024) demonstram que a perceção de discriminação entre mulheres está fortemente associada a estas exigências de tempo e disponibilidade, confirmando que a cultura organizacional não é neutra, mas antes estruturada em pressupostos de género que reforçam desigualdades.

A nível internacional, verifica-se o mesmo padrão. Terrell et al. (2017) evidenciam que mesmo em contextos considerados meritocráticos, como o desenvolvimento de software open source — onde se pressupõe que apenas a qualidade do código define a aceitação de contribuições —, persistem vieses que resultam na rejeição mais frequente de propostas submetidas por mulheres. Este exemplo revela que, mesmo em ambientes aparentemente abertos e inclusivos, a cultura técnica permanece permeada por valores e preconceitos de género.

Outro aspeto crítico prende-se com os processos de avaliação das mulheres em TI. Frequentemente, estas são associadas a competências consideradas “relacionais” ou “suaves”, como comunicação e colaboração, em detrimento do reconhecimento da sua competência técnica (Visentini et al., 2021). Esta perceção desvaloriza o contributo feminino em áreas centrais da engenharia informática, limitando o acesso a funções mais prestigiadas e dificultando a progressão de carreira.

Para além das questões de perceção, a literatura confirma ainda que a cultura organizacional se reflete diretamente em desigualdades salariais. Em Espanha, Segovia-

Pérez et al. (2020) demonstraram que as mulheres em ocupações intensivas em TI enfrentam condições laborais mais desfavoráveis e maiores disparidades remuneratórias, sobretudo em posições altamente qualificadas e de topo, refletindo a persistência da segregação vertical. Estudos realizados na Nova Zelândia Crumpt et al. (2012) e na Polónia Gomolka (2018) corroboram esta tendência, mostrando diferenças salariais significativas e consistentes em desfavor das mulheres, independentemente do nível de especialização ou qualificação exigido pelas funções desempenhadas.

Esta problemática pode ser interpretada à luz da noção de cultura organizacional como “a maneira como fazemos as coisas por aqui”, que inclui tanto aspetos formais (políticas e práticas) como informais (valores e crenças subjacentes) (Schein, 2010). Nas TI, esta cultura tende a reproduzir uma lógica de masculinidade hegemónica (Connell & Messerschmidt, 2005), que privilegia competências técnicas e independência, tradicionalmente associadas aos homens. Tal como sublinham Connell (1995) e Howson (2006), esta masculinidade dominante constrói-se em relação às mulheres e a outras masculinidades subordinadas, legitimando práticas que institucionalizam o domínio masculino.

Consequentemente, as organizações de TI acabam por reforçar um modelo de trabalhador masculino, racional e competitivo, que marginaliza e penaliza as mulheres (Kelan, 2007; Page et al., 2009). Ao invisibilizar as necessidades específicas destas profissionais e ao perpetuar desigualdades salariais e de progressão, a cultura organizacional não só limita as trajetórias femininas, como compromete o potencial de inovação e diversidade do setor.

1.4.1 Recrutamento, Promoção e Avaliação de Desempenho em TI

As práticas de recrutamento e progressão profissional nas TI são frequentemente atravessadas por mecanismos que, de forma subtil ou explícita, contribuem para a manutenção das desigualdades de género. Um primeiro elemento prende-se com o peso das redes informais. Estudos revelam que os homens são maioritariamente recrutados

por via de candidaturas internas ou recomendações pessoais, ao passo que as mulheres dependem em maior medida de anúncios públicos ou plataformas digitais (Fernandez & Campero 2017).

A introdução de novas tecnologias de seleção não eliminou estes enviesamentos, podendo até agravá-los. Dastin (2022) descreve o caso paradigmático de um algoritmo desenvolvido pela Amazon que penalizava currículos femininos ou que incluíam termos associados ao género, demonstrando como a inteligência artificial pode reproduzir preconceitos históricos em vez de os corrigir. Assim, os processos de recrutamento revelam-se não apenas seletivos, mas também estruturados sobre valores culturais que reforçam desigualdades.

No que respeita à progressão de carreira, critérios como a disponibilidade para longas jornadas de trabalho, viagens frequentes ou permanência contínua em contexto laboral são frequentemente utilizados como indicadores de mérito. Contudo, estas exigências penalizam de forma desproporcional as mulheres, que continuam a assumir maioritariamente responsabilidades familiares (Williams et al. 2016). De igual modo, a prevalência de decisões baseadas em impressões pessoais ou recomendações informais reforça estereótipos de género e cria barreiras adicionais à ascensão profissional (Eagly & Carli 2009).

A avaliação de desempenho constitui outra dimensão crítica. A ausência de critérios uniformes e objetivos abre espaço para julgamentos enviesados, com impacto direto no desenvolvimento de carreira das mulheres. Correll e Simard (2016) identificam que estas recebem feedback menos específico e menos orientado para progressão do que os homens. Além disso, as avaliações tendem a valorizar competências técnicas individuais, em detrimento de capacidades relacionais e colaborativas, tradicionalmente associadas às mulheres, mas fundamentais para o funcionamento das equipas.

As redes informais de contactos têm um peso determinante na progressão profissional em TI, mas são dominadas por homens, o que reforça a exclusão feminina. Estas redes, muitas vezes designadas por *“old boys’ network”*, desenvolvem-se em atividades sociais tradicionalmente masculinas, como o desporto ou convívios fora do horário laboral, e funcionam como canais privilegiados para partilha de informação e oportunidades de

carreira (Ahuja 2002). As mulheres, por sua vez, recorrem sobretudo a eventos formais de networking, menos eficazes, ficando em desvantagem no acesso a oportunidades e visibilidade organizacional (McDonald 2011).

Além disso, decisões sobre promoções e alocação de trabalho em TI são frequentemente influenciadas por estas relações informais, o que agrava a segregação de género. Estudos mostram que a exclusão das mulheres destas redes limita a sua capacidade de construir capital social e de participar em discussões estratégicas, perpetuando desigualdades estruturais no setor tecnológico (Haynes 2006). Assim, o networking informal, longe de ser neutro, constitui um mecanismo de poder que favorece a ascensão masculina e dificulta a progressão feminina em TI (Margolis & Fisher 2002).

As consequências são evidentes: embora muitas mulheres ingressem no setor das TI, poucas conseguem avançar para cargos de liderança e decisão (Ashcraft et al. 2016). Esta exclusão traduz-se não apenas na limitação das oportunidades femininas, mas também numa perda coletiva de diversidade e inovação dentro das organizações. Ao mesmo tempo, a perceção de injustiça nos processos de reconhecimento e progressão alimenta sentimentos de desvalorização, conduzindo a maior insatisfação profissional e rotatividade entre mulheres altamente qualificadas (Cech & Blair-Loy 2010).

1.4.2 Redes de Apoio, Mentoring e Sororidade

As desigualdades de género no setor das TI não se limitam à entrada ou progressão formal na carreira, estendem-se também às formas de socialização profissional e ao acesso a recursos informais de apoio, que são muitas vezes decisivos para a consolidação de percursos de liderança. Neste contexto, três conceitos assumem particular relevância: redes de apoio, mentoria e sororidade, que emergem como estratégias coletivas e individuais para enfrentar obstáculos estruturais e culturais (Stofer, 2024).

As redes de apoio dizem respeito aos laços formais e informais que as profissionais estabelecem ao longo da carreira, tanto dentro como fora das organizações. Estas redes permitem a partilha de experiências, aconselhamento, circulação de oportunidades e reforço do sentimento de pertença. Num setor frequentemente marcado pelo

isolamento das mulheres em equipas maioritariamente masculinas, estas redes funcionam como um contrapeso às barreiras organizacionais, criando espaços de valorização e reconhecimento mútuo(Visentini et al., 2021; Gustmann et al., 2022).

Já a mentoria (*mentoring*) refere-se a relações estruturadas em que profissionais mais experientes acompanham e orientam as mais jovens ou em fase de progressão na carreira. Nos estudos sobre TI, destaca-se que a mentoria realizada por outras mulheres tem efeitos particularmente positivos, não só pela transferência de conhecimento técnico e estratégico, mas também pela validação simbólica de que é possível alcançar posições de destaque (Mcilongo & Strydom 2021). Contudo, a literatura também aponta que, devido à escassez de mulheres em cargos de liderança, muitas vezes as profissionais acabam por depender de mentores homens, o que pode limitar a identificação plena e a partilha de experiências relacionadas com discriminação de género(Buse et al., 2013; Rebelo et al., 2024).

O conceito de sororidade introduz uma dimensão ética e política a estas dinâmicas. Mais do que simples colaboração, a sororidade traduz-se numa prática consciente de solidariedade entre mulheres, com o objetivo de combater discriminações sistémicas (Stofer, 2024). No setor de TI, a sororidade pode manifestar-se na defesa conjunta contra assédios, na promoção ativa da visibilidade feminina em conferências ou na recomendação mútua para cargos de responsabilidade. Esta prática, segundo estudos recentes, não apenas fortalece as mulheres individualmente, mas contribui para a criação de uma cultura organizacional mais inclusiva, que valoriza a diversidade como ativo estratégico (Seabra et al. 2022)

Apesar da importância destas iniciativas, vários trabalhos sublinham que as redes femininas são frequentemente menos valorizadas do que as masculinas. Tal como já mencionado neste estudo, enquanto os homens tendem a beneficiar de redes consolidadas e informais de poder — muitas vezes reproduzidas em contextos de socialização fora do espaço laboral —, as mulheres veem-se obrigadas a criar espaços paralelos de apoio, que nem sempre têm o mesmo impacto em termos de acesso a oportunidades de liderança (Terrell et al., 2017; Cynthia et al., 2025). Isto mostra que, embora fundamentais, estas estratégias não são suficientes para eliminar as barreiras estruturais, exigindo um compromisso institucional claro na promoção de equidade.

Por fim, importa sublinhar que a existência de redes, mentoria e sororidade não deve ser interpretada como uma forma de “compensação” às mulheres para que consigam sobreviver num setor desigual. Antes, devem ser entendidas como estratégias de resistência e transformação, que demonstram a capacidade de agência das profissionais, mas que necessitam de ser complementadas por políticas institucionais robustas e por uma mudança cultural profunda nas organizações de TI. Assim, estas práticas não apenas reforçam trajetórias individuais, mas também contribuem para questionar e transformar as estruturas que perpetuam a desigualdade (Emma, 2024).

1.4.3 Políticas Institucionais e Enquadramento Legal

As políticas institucionais e o enquadramento legal desempenham um papel central na promoção da igualdade de género no mercado de trabalho, incluindo no setor das TI. Em Portugal, a CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego) regula que todas as entidades abrangidas devem elaborar Planos para a Igualdade, conforme estabelecido na Lei n.º 62/2017 e operacionalizado pelo Despacho Normativo n.º 18/2019. Estes planos, de carácter obrigatório, constituem instrumentos administrativos que visam promover práticas organizacionais igualitárias, sendo aplicáveis também às empresas tecnológicas.

No domínio da ciência, tecnologia e inovação — áreas intrinsecamente ligadas ao setor das TI — destaca-se o estudo “TE 112 – I&D e Inovação: (Des)Igualdade de Género e Valorização de Recursos” (GEE), que evidencia a forma como Portugal adota políticas públicas para integrar a perspetiva de género na investigação e inovação, comparando o contexto nacional com a média europeia (Costa & Ferreira 2023). A relevância desta abordagem é significativa para as TI, dado que grande parte das atividades do setor se enquadra em projetos de I&D ou inovação tecnológica.

Também a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) aprovou em 2022 o seu Plano para a Igualdade de Género (P-FCTIG), que estabelece a necessidade de aplicar critérios de representação equilibrada entre mulheres e homens nos programas de ciência e tecnologia, assim como nos cargos dirigentes. Embora dirigido ao setor científico, este

enquadramento tem impacto indireto nas TI, uma vez que muitas empresas dependem de financiamento científico-tecnológico e são chamadas a alinhar-se com estas orientações (Fundação para a Ciência e a Tecnologia 2022).

Ao nível europeu, a Estratégia para a Igualdade de Género 2020–2025 da União Europeia introduz exigências transversais de equidade de género, vinculando, por exemplo, o acesso a fundos de coesão e outros instrumentos europeus à existência de quadros estratégicos nacionais de igualdade. Isto significa que projetos tecnológicos, incluindo os de TI, que recorram a financiamento europeu, podem ser condicionados ao cumprimento de políticas de igualdade de género, reforçando a necessidade de integração desta dimensão nas estratégias organizacionais (European Commission's 2025).

No setor privado, algumas empresas de TI têm procurado traduzir estas políticas em medidas concretas. Um exemplo é a Glintt Global, que apresentou o seu Plano para a Igualdade de Género 2024/2025, comprometendo-se com metas como a representação equilibrada nos órgãos de administração, a monitorização de indicadores de género, a adoção de códigos de conduta e a promoção da conciliação entre vida profissional e familiar (Glintt Global 2024).

Estes exemplos demonstram que, embora existam instrumentos legais e políticas públicas robustas, a sua eficácia depende da capacidade das organizações de os traduzirem em práticas efetivas. No caso das TI, esta transposição revela-se particularmente relevante, uma vez que se trata de um setor marcado por profundas desigualdades de género. Assim, os planos e políticas institucionais constituem uma base necessária, mas insuficiente por si só: apenas com mecanismos de monitorização, aplicação rigorosa e transformação cultural dentro das empresas de TI será possível converter os compromissos legais em mudanças estruturais.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

2.1 Objeto, Objetivos e Questão de Investigação

A presente investigação centra-se na análise das desigualdades de género nas trajetórias profissionais em TI, com particular enfoque nas barreiras que limitam a progressão das mulheres para cargos de liderança. Apesar de um aumento consistente da participação feminina no ensino superior, a sua presença em funções de decisão no setor tecnológico continua residual. Esta discrepância levanta a necessidade de compreender de que forma fatores culturais, organizacionais e sociais contribuem para a manutenção de um setor ainda marcado pela masculinização.

O objeto deste estudo corresponde, assim, à influência do género nas trajetórias de carreira em TI, procurando analisar tanto os constrangimentos estruturais como as perceções que sustentam a desigualdade. O objeto empírico incide sobre profissionais em posições de liderança no setor tecnológico em Portugal — homens e mulheres — cujas experiências e perspetivas permitirão mapear dinâmicas de inclusão e exclusão.

O objetivo geral consiste em investigar como o género condiciona o desenvolvimento de carreiras em TI, com particular atenção às barreiras que afetam a ascensão das mulheres a posições de liderança.

A investigação procura dar resposta à seguinte questão central: *“Quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam no desenvolvimento da sua carreira em TI em Portugal, particularmente no acesso e exercício de cargos de liderança?”*

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender como as barreiras de género afetam o percurso e a progressão profissional das mulheres no setor das TI, analisando também as perceções de homens e mulheres em funções de liderança quanto a estas desigualdades.

A partir deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar os profissionais em cargos de liderança no setor de TI em Portugal, destacando perfis formativos, experiência profissional e trajetórias percorridas até à função atual.
2. Identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres na progressão de carreira, incluindo fatores organizacionais, culturais e sociais que reproduzem desigualdades de género.
3. Compreender como homens e mulheres em funções de liderança percecionam a equidade no setor de TI, analisando pontos de convergência e divergência nas representações de género.
4. Explorar as estratégias utilizadas pelas mulheres para superar barreiras e consolidar percursos de liderança, como redes de apoio, programas de mentoria, políticas de conciliação ou iniciativas institucionais.
5. Contribuir para a reflexão sobre políticas públicas e práticas organizacionais capazes de promover maior inclusão e diversidade de género no setor tecnológico português.

De forma a clarificar o alcance e intenção de cada um dos objetivos específicos, apresenta-se de seguida uma breve explicação sobre o que se pretende alcançar com cada um deles, o primeiro objetivo visa caracterizar os profissionais em cargos de liderança no setor das TI em Portugal, procurando compreender quem são os indivíduos que alcançam essas posições, quais os seus percursos formativos, áreas de especialização e experiências profissionais anteriores. Pretende-se, assim, delinear um retrato dos perfis dominantes e identificar eventuais padrões de acesso e progressão, nomeadamente diferenças associadas ao género, à formação de base ou ao tipo de funções desempenhadas ao longo da carreira.

O segundo objetivo procura identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres na progressão profissional, analisando as barreiras que se manifestam tanto a nível organizacional como cultural e social. Com este objetivo, pretende-se compreender de que forma as estruturas e práticas das organizações, bem como as representações e estereótipos de género, influenciam o desenvolvimento das carreiras femininas e limitam o acesso a cargos de maior responsabilidade e decisão.

O terceiro objetivo tem como finalidade compreender as perceções de equidade e de igualdade de oportunidades por parte de homens e mulheres que exercem funções de liderança. Pretende-se analisar como ambos os géneros interpretam a presença feminina no setor, as suas condições de progressão e o modo como avaliam a justiça e imparcialidade das dinâmicas profissionais. Esta comparação permitirá evidenciar pontos de convergência e divergência entre as visões de género, contribuindo para perceber como diferentes perceções podem influenciar práticas e relações dentro das organizações.

O quarto objetivo propõe-se explorar as estratégias utilizadas pelas mulheres para superar barreiras e consolidar os seus percursos de liderança. O foco incide nas formas de ação individual e coletiva que permitem às profissionais afirmar-se e ganhar visibilidade — como a participação em redes de contacto, o recurso a programas de mentoria, a formação contínua, a adoção de estilos de comunicação assertivos ou a utilização de políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional. Este objetivo pretende compreender como estas práticas contribuem para o fortalecimento das trajetórias femininas e para a criação de condições de maior equidade.

Por fim, o quinto objetivo procura contribuir para a reflexão sobre políticas públicas e práticas organizacionais de promoção da igualdade de género no setor tecnológico. Através da análise das experiências relatadas pelos participantes, pretende-se identificar medidas, iniciativas e modelos de gestão que possam fomentar uma cultura de inclusão, equidade e diversidade, favorecendo o aproveitamento pleno do talento feminino e o desenvolvimento sustentável do setor.

2.2 Relevância do Estudo

Do ponto de vista científico, este estudo contribui para colmatar uma lacuna significativa na literatura nacional sobre género, carreira e liderança em TI. Embora a literatura internacional tenha dado atenção crescente às desigualdades de género em setores tecnológicos (Buse et al. 2013a; Terrell et al. 2017) em Portugal a investigação continua escassa, particularmente no que diz respeito às experiências e estratégias das mulheres em posições de liderança. Através de uma abordagem qualitativa, esta investigação pretende enriquecer o debate académico e oferecer novas perspetivas sobre como as barreiras estruturais e culturais moldam as trajetórias profissionais femininas no setor tecnológico (Amâncio & Santos 2021; Seabra et al. 2022).

Em termos sociais, a relevância prende-se com o facto de a sub-representação feminina nas TI não constituir apenas uma questão de equidade, mas também um problema que limita o aproveitamento do talento e restringe o potencial de inovação. Estudos recentes demonstram que a diversidade de género está associada a melhores resultados organizacionais e maior capacidade de adaptação em contextos de mudança (Rebelo et al. 2024; Visentini et al. 2021). Assim, compreender os desafios e oportunidades das mulheres neste setor é essencial para promover sociedades mais inclusivas e reduzir disparidades persistentes no mercado de trabalho português, onde, apesar de elevadas qualificações femininas, as posições de topo continuam largamente dominadas por homens (Elsevier, 2021).

Finalmente, a relevância prática desta investigação reflete-se no potencial para apoiar organizações, decisores políticos e instituições de ensino no desenho de estratégias mais eficazes de diversidade e inclusão. Os resultados podem fornecer evidências úteis para a implementação de políticas de recursos humanos que favoreçam a igualdade de oportunidades, a retenção de talento e a progressão de carreiras femininas em TI. Além disso, ao alinhar-se com as orientações europeias, como a Diretiva (UE) 2019/1158 sobre equilíbrio entre vida profissional e familiar e a Diretiva (UE) 2022/2381 sobre paridade em cargos de decisão (União Europeia 2019, 2022) o estudo reforça a importância de traduzir a igualdade formal em igualdade efetiva no setor tecnológico.

2.3 Método e Técnica de Recolha de Dados

Para dar resposta aos objetivos da investigação, optou-se por uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para explorar fenómenos sociais complexos e compreender em profundidade as perceções e experiências dos indivíduos (Creswell 2014; Flick 2018). Este tipo de abordagem privilegia a riqueza do detalhe e a interpretação do sentido atribuído pelos participantes às suas trajetórias, o que se mostra particularmente pertinente quando o foco recai sobre desigualdades de género e barreiras estruturais e culturais em setores profissionais (Bryman 2016).

Dentro do leque de técnicas qualitativas, as entrevistas semiestruturadas revelaram-se a escolha mais apropriada, uma vez que permitem conciliar a existência de um guião prévio com a flexibilidade para que emergissem novas dimensões a partir do discurso dos participantes (Kvale & Brinkmann 2015). Este formato possibilita que o investigador mantenha consistência entre as entrevistas, enquanto abre espaço para captar nuances individuais, garantindo assim a comparabilidade dos dados sem perder a profundidade interpretativa.

A pertinência desta técnica justifica-se também pelo facto de as entrevistas permitirem recolher narrativas subjetivas, ou seja, as próprias interpretações dos atores sociais acerca da sua realidade (Cohen et al. 2018). No caso específico deste estudo, as entrevistas possibilitam compreender como homens e mulheres em posições de liderança no setor de TI percecionam as oportunidades de carreira, as barreiras de género e as estratégias adotadas para enfrentar desigualdades.

O grupo de participantes inclui profissionais que ocupam cargos de gestão e liderança em organizações do setor das TI em Portugal.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, consoante a disponibilidade dos participantes, e tiveram a duração média de 30 a 45 minutos. Todas as conversas foram

gravadas com consentimento informado e posteriormente transcritas integralmente, assegurando a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática, conforme a proposta de Bardin (2011), que permite sistematizar os discursos, identificar padrões recorrentes e destacar categorias emergentes. Esta técnica é amplamente reconhecida pela sua utilidade em estudos qualitativos que visam interpretar sentidos e significados em profundidade.

Assim, o desenho metodológico adotado garante não apenas a consistência científica, mas também a articulação entre a teoria e a prática, oferecendo um enquadramento robusto para compreender as desigualdades de género e os percursos profissionais das mulheres em liderança no setor das TI em Portugal.

2.4 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes baseou-se no critério principal de serem profissionais do setor das Tecnologias de Informação que exercessem funções associadas à gestão e à liderança de equipas ou projetos. Procurou-se garantir uma amostra diversificada, de modo a captar diferentes percursos e experiências no setor. Nesse sentido, foram considerados vários critérios complementares: (1) género, incluindo tanto mulheres como homens, de forma a permitir uma análise comparativa e evitar enviesamentos iniciais; (2) diversidade sociodemográfica, abrangendo profissionais de diferentes faixas etárias, formações académicas e regiões do país; (3) condição parental, tendo ou não filhos, uma vez que esta variável influencia as dinâmicas de carreira e conciliação entre vida profissional e pessoal; (4) segmento de atuação em TI, procurando integrar profissionais de distintas áreas, como desenvolvimento de software, gestão de projetos, cibersegurança ou serviços de suporte tecnológico; (5) nível de progressão profissional, incluindo participantes em diferentes fases da carreira, desde funções de coordenação intermédia até cargos de direção, desde que envolvidos em processos de gestão ou liderança. Em síntese, os critérios definidos visaram assegurar a heterogeneidade no perfil dos participantes, tanto em termos de género como de percursos, contextos organizacionais e fases da carreira, permitindo uma compreensão mais ampla e

representativa das trajetórias e percepções sobre a liderança feminina no setor das TI em Portugal.

A opção por incluir tanto mulheres como homens nas entrevistas desta investigação sobre as trajetórias profissionais no setor das Tecnologias de Informação resultou de uma decisão metodológica intencional e fundamentada. Esta escolha mostrou-se essencial para enriquecer a análise e ampliar o entendimento sobre a influência do género nas dinâmicas profissionais do setor.

Em primeiro lugar, a inclusão de ambos os géneros permite compreender a diversidade das experiências profissionais, reconhecendo que homens e mulheres podem vivenciar o contexto tecnológico de formas distintas, influenciadas por normas sociais, expectativas culturais e estruturas de poder associadas ao género. Em segundo lugar, possibilita identificar padrões e divergências entre as experiências relatadas, evidenciando eventuais desigualdades de género — como diferenças salariais, oportunidades de progressão ou impactos de estereótipos nas escolhas de carreira. Em terceiro lugar, esta abordagem contribui para enriquecer e validar os resultados, ao integrar perspetivas complementares que fortalecem a análise e a interpretação dos dados, sem que tal implique a generalização das conclusões. Por fim, entrevistar homens e mulheres garante maior representatividade e equilíbrio analítico, assegurando que ambas as vozes sejam consideradas e que a investigação reflita a pluralidade de experiências que caracteriza o setor das TI em Portugal.

Numa primeira fase, o LinkedIn constituiu o principal meio de contacto, por se tratar de uma plataforma amplamente utilizada por profissionais do setor das Tecnologias de Informação. Através desta rede, foi possível localizar perfis de interesse que correspondiam aos critérios definidos — nomeadamente, profissionais em cargos que implicassem funções de gestão e liderança em contextos de TI.

Os potenciais participantes foram contactados individualmente, por mensagem privada, sendo-lhes apresentado o propósito do estudo, os seus objetivos gerais, bem como informações sobre o carácter confidencial e voluntário da participação e o tempo estimado de duração das entrevistas. Esta primeira abordagem visou garantir a transparência do processo e o consentimento informado dos entrevistados. Numa

segunda fase, à medida que as primeiras entrevistas foram sendo agendadas, as próprias redes de contacto dos participantes iniciais desempenharam um papel relevante na ampliação da amostra. Vários participantes divulgaram o estudo junto de colegas e grupos profissionais ligados às TI, o que originou novos contactos de interessados em participar. Assim, o processo de recrutamento desenvolveu-se de forma gradual e orgânica, combinando a pesquisa direta na rede LinkedIn com a amostragem em bola de neve (Biernacki & Waldorf 1981), resultante das recomendações e partilhas dos primeiros participantes, o que permitiu alcançar uma amostra diversificada e alinhada com os objetivos da investigação.

A opção pela realização das entrevistas em formato online revelou-se a mais adequada face às características dos participantes e aos objetivos do estudo. Tal como referem Tomás & Bidet, (2024) as entrevistas virtuais têm vindo a afirmar-se como uma alternativa eficaz às presenciais, permitindo eliminar limitações geográficas e facilitar o contacto com participantes de diferentes regiões. No caso desta investigação, em que se procurou entrevistar profissionais de Tecnologias de Informação dispersos por todo o país, este formato possibilitou uma maior flexibilidade de horários, o conforto dos participantes e a redução de constrangimentos logísticos. Acresce que, tratando-se de profissionais habituados à interação digital — nomeadamente através de videoconferências e reuniões remotas —, o ambiente online mostrou-se natural e adequado ao contexto da investigação. Além disso, esta modalidade contribuiu para agilizar o processo de agendamento, permitindo uma gestão mais eficiente do tempo e uma execução mais célere do trabalho de campo.

2.5 Estrutura da Entrevista

Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas, conduzidas de forma individual, confidencial e em formato online, a profissionais que desempenham cargos que exigem competências de gestão e liderança em diferentes contextos tecnológicos. O grupo de participantes incluiu nove mulheres, com idades entre 30 e 47 anos, e cinco homens, entre 26 e 41 anos, abrangendo funções como gestores de projeto, coordenadores de equipas, diretores técnicos e responsáveis estratégicos de TI.

As entrevistas, de carácter qualitativo, tiveram uma duração média entre 30 e 45 minutos e procuraram compreender as trajetórias profissionais, as barreiras e oportunidades de progressão, e as perceções de equidade de género no setor das Tecnologias de Informação. O guião da entrevista (ver anexo B) foi estruturado em cinco blocos temáticos, permitindo explorar o percurso e as perceções dos participantes de forma aprofundada, mas flexível, garantindo comparabilidade entre as entrevistas e abertura à espontaneidade do discurso.

Antes do início da entrevista, foi recolhida informação sociodemográfica básica relativa a género, idade, escolaridade, função atual e tempo no cargo, setor e dimensão da organização, bem como situação familiar e parentalidade.

O primeiro bloco, “Trajetória Profissional e Acesso à Liderança”, visou compreender o percurso dos participantes até alcançarem funções de maior responsabilidade, explorando as motivações iniciais, os principais desafios e os fatores determinantes na progressão de carreira. O segundo bloco, “Experiência em Funções de Liderança”, abordou o exercício efetivo do cargo, o estilo de liderança adotado, e a influência da cultura organizacional no desempenho dessas funções, incluindo a reflexão sobre possíveis diferenças de estilo entre homens e mulheres. O terceiro bloco, “Barreiras e Oportunidades na Progressão”, aprofundou os obstáculos estruturais e culturais que afetam a progressão das mulheres em TI, analisando também as oportunidades de crescimento e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como as perceções sobre igualdade de oportunidades e remuneração. No quarto bloco, “Estratégias e Recursos de Carreira”, procurou-se compreender as estratégias individuais de superação adotadas pelos participantes, o papel das redes de contactos, da mentoria e das figuras de referência no desenvolvimento das suas trajetórias profissionais, assim como os conselhos que dariam a jovens profissionais, especialmente mulheres, que ambicionam alcançar cargos de liderança. Por fim, o quinto bloco, “Perceções sobre Equidade e Mudança”, estimulou a reflexão crítica sobre as desigualdades de género no setor, questionando os entrevistados sobre eventuais experiências de discriminação, a perceção de mudança no panorama atual e as transformações consideradas necessárias para promover maior equidade na liderança tecnológica em Portugal.

O guião foi aplicado de forma flexível, respeitando a sequência temática proposta, mas permitindo que a ordem das perguntas se ajustasse ao fluxo natural da conversa, de modo a preservar a autenticidade das narrativas e captar nuances individuais. Este formato possibilitou uma recolha de dados comparável e coerente, sem comprometer a profundidade interpretativa, em linha com o defendido por Qu and Dumay (2011) sobre a utilização de entrevistas semiestruturadas como ferramenta privilegiada na investigação qualitativa.

Os princípios éticos da investigação foram integralmente assegurados ao longo de todo o processo de recolha de dados. Antes da realização das entrevistas, foi disponibilizado a cada participante um termo de consentimento informado (ver Anexo A), enviado no momento da marcação da entrevista. Nesse documento constavam informações sobre o objetivo do estudo, as garantias de confidencialidade e anonimato, a estrutura e duração previstas da entrevista, bem como a utilização de gravação áudio exclusivamente para fins de transcrição e análise científica.

No início de cada entrevista, foram lembrados os principais pontos do consentimento informado, esclarecendo eventuais dúvidas e reforçando o carácter voluntário, confidencial e anónimo da participação. Apenas após a confirmação do consentimento expresso por parte dos entrevistados é que se deu início à gravação e à entrevista propriamente dita. No final das entrevistas, foi dada aos participantes a oportunidade de acrescentar informações adicionais ou comentários finais. Na maioria dos casos, os entrevistados afirmaram ter abordado todos os aspetos que consideravam relevantes, expressando satisfação com a forma como o processo decorreu.

A presente secção tem como objetivo apresentar e interpretar os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas no âmbito desta investigação. O estudo procurou compreender as trajetórias profissionais de mulheres e homens que desempenham funções de gestão e liderança no setor das TI em Portugal, explorando de que forma o género influencia o desenvolvimento de carreira e a perceção das oportunidades e desafios neste domínio.

Através da análise das narrativas recolhidas, pretendeu-se identificar as experiências, motivações, estratégias e obstáculos que marcam os percursos destes profissionais, bem

como compreender as dinâmicas organizacionais e culturais que moldam as suas trajetórias. Deste modo, o foco não recai apenas sobre as desigualdades sentidas pelas mulheres, mas também sobre a forma como os homens percebem a equidade e as relações de género no setor, permitindo uma leitura mais ampla e comparativa do fenómeno.

2.6 – Caracterização dos Participantes

No âmbito desta investigação, foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas, conduzidas de forma individual e confidencial, com profissionais que ocupam cargos que exigem competências de gestão e liderança em diferentes contextos tecnológicos, incluindo áreas como gestão de projeto, coordenação de equipas, direção técnica e funções estratégicas de TI. Das entrevistas, nove foram realizadas a mulheres, com idades compreendidas entre 30 e 47 anos, e cinco a homens, com idades entre 26 e 41 anos. Esta diversidade de perfis permitiu captar uma multiplicidade de experiências e perspetivas, essenciais para a compreensão do fenómeno estudado.

A tabela seguinte apresenta uma síntese dos principais dados sociodemográficos e profissionais dos participantes entrevistados.

Nome	Sexo	Idade	Escolaridade	Profissão	Tempo no Cargo atual
Entrevistada 1	Mulher	39	Mestrado em Gestão de Informações	Global Cheif Officer	4 anos
Entrevistada 2	Mulher	42	Licenciatura em Engenharia Informática	Sénior Manager	10 anos
Entrevistada 3	Mulher	35	Mestrado Integrado em Engenharia Biomédica	Tech Lead	2 anos
Entrevistada 4	Mulher	43	Licenciatura em Engenharia Química	Diretora de TI	6 anos
Entrevistada 5	Mulher	47	Secundário Informática	Sistemas de Informação	15 anos
Entrevistada 6	Mulher	38	Mestrado em Engenharia Eletrónica	Sénior Manager	7 anos
Entrevistada 7	Mulher	35	Curso Profissional de Informática de Gestão	Software Engineer	1 ano
Entrevistada 8	Mulher	30	Mestrado em Engenharia Química e Bioquímica	Scrum Master	4 anos
Entrevistada 9	Mulher	43	Mestrado em Engenharia Informática	Sénior Product Manager	5 meses
Entrevistado10	Homem	41	Licenciatura em Engenharia Informática	Chief Executive Officer (CEO)	11 anos
Entrevistado11	Homem	39	Secundário em Informática Aplicada	Production Operational Management	4 anos
Entrevistado12	Homem	40	Secundário em Línguas	Team Manager	7 anos
Entrevistado13	Homem	26	Licenciatura em Engenharia Informática	Project Manager	2 anos

Entrevistado14	Homem	31	Licenciatura em Engenharia Informática	Manager	2 anos
-----------------------	-------	----	--	---------	--------

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes

Fonte: elaboração própria a partir das entrevistas realizadas.

A análise que se segue resulta de um processo de codificação e interpretação temática, ancorado nos referenciais teóricos apresentados na revisão da literatura, com particular enfoque nas barreiras estruturais, estereótipos de género, cultura organizacional e estratégias de superação. As reflexões aqui apresentadas procuram, assim, dar voz aos participantes, destacando as suas experiências individuais e coletivas, enquanto contribuem para uma compreensão mais aprofundada sobre a forma como as desigualdades de género se manifestam e são percecionadas no contexto das carreiras em TI.

CAPÍTULO III - Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, interpretar e discutir os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, procurando compreender de que forma as trajetórias, percepções e experiências relatadas pelos participantes refletem e problematizam as questões centrais que orientaram esta investigação.

A análise dos dados seguiu uma abordagem de carácter temático e indutivo, procurando identificar padrões de sentido e dimensões de significado emergentes do discurso dos entrevistados. Este processo analítico permitiu agrupar as narrativas em dois grandes temas centrais, que, em conjunto, traduzem as principais dinâmicas de género observadas nas trajetórias profissionais no setor das TI.

A Tabela 1 sintetiza a estrutura de análise, apresentando a descrição de cada código e os principais resultados obtidos a partir dos testemunhos dos participantes.

Tema	Códigos Analíticos	Descrição Sintética	Principais Resultados do Estudo
Tema 1 – Motivações	1. Gosto por computadores e tecnologia	Explora as motivações intrínsecas que levaram os participantes a ingressar no setor das TI, destacando o interesse genuíno, a curiosidade e o prazer associado ao trabalho com tecnologia.	As escolhas profissionais revelam um interesse autêntico pela tecnologia, muitas vezes despertado na infância ou adolescência. Este gosto funciona como motor de persistência e realização pessoal, sendo transversal a ambos os géneros.
	2. Saídas profissionais e empregabilidade	Analisa as motivações pragmáticas relacionadas com a procura de estabilidade, oportunidades de progressão e valorização profissional oferecidas pelo setor tecnológico.	As TI são vistas como um campo de oportunidades e segurança profissional, sobretudo por mulheres que migraram de outras áreas. A decisão é influenciada pela perceção de crescimento, reconhecimento e flexibilidade do setor.
Tema 2 – Desafios e Oportunidades	1. Conciliação trabalho-família e impacto na progressão de carreira	Examina as implicações da maternidade, da parentalidade e da gestão das responsabilidades familiares nas trajetórias e ritmos de progressão das mulheres em TI.	A conciliação continua a ser um dos maiores desafios. As mulheres relatam sobrecarga e ajustam ritmos de carreira para compatibilizar responsabilidades familiares, o que limita oportunidades de ascensão.
	2. Voz, participação e perceção de competência	Analisa as formas como as mulheres afirmam a sua voz, participam em contextos profissionais e são percecionadas quanto à sua legitimidade e competência num ambiente predominantemente masculino.	Verifica-se uma autocrítica acentuada e menor autoconfiança nas mulheres, que se traduz em menor visibilidade e hesitação em reivindicar reconhecimento. Os homens tendem a comunicar com maior naturalidade as suas ambições.
	3. Redes de contacto, networking e mentoring	Aborda o papel das redes formais e informais, da mentoria e do apoio entre pares na construção e consolidação de carreiras femininas no setor tecnológico.	As redes e a mentoria são vistas como essenciais para a progressão e visibilidade, sobretudo feminina. No entanto, as mulheres referem menor acesso a círculos informais dominados por homens, o que limita oportunidades.
	4. Igualdade de oportunidades e perceção de equidade	Explora as perceções dos participantes sobre justiça organizacional, reconhecimento, remuneração e acesso a cargos de liderança, avaliando o sentimento de equidade nas oportunidades de carreira.	A perceção geral é de maior igualdade formal, mas persistem desigualdades salariais e diferenças de reconhecimento. As mulheres tendem a negociar menos e a expressar menos as suas ambições, perpetuando assim a desigualdade.
	5. Discriminação de género	Analisa experiências diretas ou indiretas de desigualdade, desde casos explícitos de discriminação até manifestações subtis de viés de género nas práticas e interações laborais.	Persistem situações de discriminação, tanto explícitas (como assédio ou diferenciação salarial) como subtis (menor credibilidade e maior exigência de prova). As mulheres sentem necessidade constante de demonstrar competência.
	6. Perceções de género e estilos de liderança	Reflete sobre as diferentes formas de exercício da liderança associadas ao género, investigando se e como homens e mulheres são percecionados, valorizados e avaliados enquanto líderes.	A maioria reconhece diferenças nos estilos de liderança, com as mulheres a privilegiarem abordagens mais colaborativas e empáticas, e os homens estilos mais diretos e assertivos. Ambos são valorizados, mas o modelo masculino ainda predomina.

Tabela 2 - Temas, Códigos e Resultados

Fonte: Elaboração Própria

O primeiro tema — “Motivações” — apresenta os fatores que conduziram os participantes, a ingressar neste setor e subdivide-se em dois códigos analíticos: (1) Gosto por computadores e tecnologia — que explora as motivações intrínsecas e o interesse genuíno pela área; (2) Saídas profissionais e empregabilidade — que analisa as motivações de natureza pragmática associadas à procura de estabilidade e crescimento profissional.

O segundo tema — “Desafios e Oportunidades” — apresenta as experiências, obstáculos e estratégias relatadas pelos participantes relativamente ao desenvolvimento das suas carreiras e à presença feminina em cargos de liderança e organiza-se em seis códigos que permitem explorar diferentes dimensões desta problemática: (1) Conciliação trabalho-família; (2) Voz e participação e perceção de competência; (3) Redes de contactos, networking e mentoring; (4) Igualdade de oportunidades e perceção de equidade; (5) Discriminação de género; e (6) Perceções sobre género e estilos de liderança.

Esta estrutura visa garantir uma leitura sistematizada e articulada dos resultados, estabelecendo um diálogo entre os testemunhos recolhidos e o enquadramento teórico previamente desenvolvido. Cada tema e código é, assim, analisado individualmente, apresentando-se excertos representativos das entrevistas acompanhados de uma interpretação analítica e, posteriormente, de uma discussão que os relaciona com as perspetivas teóricas abordadas na revisão da literatura.

2.6.1 Motivações

A análise das entrevistas permitiu identificar um primeiro eixo temático centrado nas motivações que levaram os participantes a escolher a área das TI como percurso académico e profissional. Compreender estas motivações é essencial, uma vez que a decisão de ingressar neste domínio continua a ser influenciada por um conjunto de fatores socioculturais, simbólicos e estruturais que historicamente moldaram a relação das mulheres com a tecnologia (Abbate, 2012; Hicks, 2019).

Neste sentido, as motivações constituem um ponto de partida privilegiado para analisar como se constrói o interesse inicial pela informática, de que forma se traduz em escolhas

concretas e até que ponto essas decisões resultam de um interesse intrínseco (associado ao gosto e curiosidade pela tecnologia) ou de fatores extrínsecos, como a percepção de oportunidades profissionais e de empregabilidade.

A partir dos testemunhos recolhidos, foi possível distinguir dois tipos principais de motivações: (A) O gosto por computadores e tecnologia, que se manifesta através de curiosidade, prazer na exploração e interesse intrínseco pelo funcionamento dos sistemas informáticos; e (B) A procura de saídas profissionais e de empregabilidade, associada a uma visão pragmática da carreira, à percepção de estabilidade e ao reconhecimento do potencial de crescimento do setor tecnológico.

Estes dois códigos, embora distintos, não são mutuamente exclusivos. Pelo contrário, em muitos casos complementam-se, evidenciando a coexistência entre vocação e racionalidade económica na decisão de seguir uma profissão na área das TI.

O primeiro código, centrado no gosto por computadores e tecnologia, reflete a dimensão mais pessoal e vocacional das trajetórias, onde a curiosidade e o fascínio pelo digital surgem como elementos estruturantes. O segundo código, relativo às saídas profissionais, destaca a importância dos fatores contextuais e instrumentais, como as perspectivas de empregabilidade e de valorização económica, que também orientam as escolhas neste setor.

2.6.1.1 Gosto por Computadores e Tecnologia

As motivações associadas à escolha de uma carreira na área das TI emergem, em vários testemunhos, ligadas a um gosto intrínseco pela tecnologia, à curiosidade em compreender o funcionamento dos sistemas e ao prazer em aprender e experimentar com computadores desde idades precoces. Este código inclui todas as referências em que as/os entrevistadas/dos descrevem um contacto inicial com o mundo digital, frequentemente em contextos informais, e que se traduzem num interesse pessoal e espontâneo pela informática.

As narrativas revelam um padrão de atração precoce e autodidata pela tecnologia.

Uma das entrevistadas recorda:

"Quando comecei, já tinha contacto com a área de informática muito cedo. Tinha apenas 14 anos quando fiz o meu primeiro curso de MS-DOS — na altura ainda existia o Windows 3.1 — e lembro-me de ter ficado completamente fascinada. Desde então, percebi que era esta a área que me apaixonava. (Entrevistada 5, 47 anos, Gestão de Sistemas de Informação)

De modo semelhante, outra participante descreve um percurso fortemente marcado pela curiosidade e autonomia de aprendizagem, associando o gosto pela tecnologia à liberdade de criar e encontrar soluções:

"O meu interesse por computadores e tecnologias de informação começou ainda enquanto estudante, numa altura em que o acesso era bastante limitado — não tinha Internet em casa e só mais tarde tive computador. Mesmo assim, fui-me aproximando da área através da escola, onde me juntei ao clube da Internet. Aí aprendi a criar websites e, como jogava futebol federado, acabei por desenvolver o site do meu clube. (...) Fui aprendendo de forma autodidata e percebi que as tecnologias de informação me davam liberdade e autonomia para encontrar soluções sem depender dos outros. Além disso, também fui influenciada pelo meu irmão, que já estudava na universidade na mesma área que mais tarde eu própria escolhi seguir." (Entrevistada 6, 38 anos, Sénior Manager)

Também a influência de figuras de referência surge como fator de reforço dessa motivação, como no caso da mesma entrevistada, que refere o exemplo do irmão, já estudante universitário na mesma área.

Outro testemunho reforça o impacto de ações de sensibilização e contacto direto com profissionais como estímulo ao interesse pela informática:

"Sempre gostei da área da tecnologia. Quando cheguei ao décimo ano, já tinha em mente seguir Engenharia Informática. Lembro-me que, na altura (...) duas alunas foram à minha escola secundária apresentar o curso de Engenharia Informática e falar sobre a previsão da falta de engenheiros no futuro. Estamos a falar de 1998, e essa conversa despertou muito o meu interesse. Achei a iniciativa inspiradora — ver pessoas a partilhar o seu percurso e a explicar as oportunidades na área ajudou-me a perceber que era um

caminho com futuro e que correspondia ao que eu gostava de fazer.” (Entrevistada 2, 42 anos, Sênior Manager)

Por fim, uma das entrevistadas sintetiza o seu percurso através da curiosidade natural em compreender e usar a tecnologia como ferramenta de resolução de problemas:

“Sempre fui fascinada por tecnologia. Desde cedo senti uma curiosidade natural em compreender como as coisas funcionam e em utilizar a tecnologia a meu favor — tanto no dia a dia como no trabalho. Sempre encarei as ferramentas tecnológicas como um meio de facilitar processos e encontrar soluções, o que acabou por reforçar o meu interesse em seguir esta área.” (Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

Em conjunto, estes excertos evidenciam uma motivação intrínseca fortemente associada à curiosidade, à exploração e à perceção de autonomia proporcionada pela tecnologia. O contacto precoce com computadores, aliado à possibilidade de aprender de forma prática e experimental, constitui um elemento estruturante na construção do interesse vocacional e da identidade profissional destas participantes.

A presença de um gosto genuíno e precoce pela tecnologia é amplamente reconhecida na literatura como um dos fatores mais determinantes para a escolha de carreiras em TI. Margolis & Fisher (2002) sublinham que a exposição inicial a experiências tecnológicas positivas desempenha um papel crucial na consolidação do interesse e na perceção de autoeficácia técnica. Nos testemunhos recolhidos, a aprendizagem autodidata e a experimentação prática, como a criação de websites ou a exploração de sistemas, refletem exatamente esse processo de descoberta ativa e orientada pela curiosidade.

A literatura sobre a socialização vocacional e o género em TI aponta que a persistência de estereótipos de masculinização da área (Abbate 2012; Hicks 2019) limita o acesso das mulheres a oportunidades de contacto precoce com a tecnologia. Contudo, quando essa exposição acontece — por exemplo, através da escola, de clubes de informática ou de figuras de referência —, o interesse tende a consolidar-se de forma duradoura (Amâncio & Santos 2021). Assim, os testemunhos analisados demonstram que o envolvimento informal e voluntário com a tecnologia funciona como mecanismo de empoderamento e legitimação do interesse feminino neste domínio.

Além disso, a importância atribuída às figuras inspiradoras — como irmãos, colegas universitárias ou mentoras — confirma o valor dos *role models* na redução das barreiras de género e na ampliação do horizonte vocacional das mulheres, tal como referido por (Eagly & Karau 2002), a presença de exemplos femininos de sucesso contribui para mitigar o efeito das incongruências de género associadas a profissões tradicionalmente masculinizadas.

Deste modo, verifica-se que o gosto por computadores e tecnologia não surge isolado, mas integrado num conjunto de experiências e estímulos sociais que promovem o sentimento de pertença e competência na área. Estes resultados corroboram as evidências teóricas de que a curiosidade tecnológica, a aprendizagem informal e o reconhecimento social são determinantes para o ingresso e a permanência das mulheres nas carreiras de TI — um ponto essencial para compreender as trajetórias analisadas nesta investigação.

2.6.1.2 Saídas Profissionais e Empregabilidade

Para além do interesse intrínseco pela tecnologia, um segundo conjunto de motivações identificado nas entrevistas prende-se com as oportunidades profissionais e as perspetivas de empregabilidade associadas à área das TI. Este código reflete uma motivação de natureza pragmática e instrumental, na qual o fator determinante não é o gosto pela tecnologia em si, mas sim a perceção de que o setor oferece melhores condições de estabilidade, progressão e valorização económica quando comparado com outras áreas.

Os discursos analisados revelam que a escolha pela área das TI foi, em alguns casos, uma decisão estratégica, orientada por considerações sobre o futuro profissional e pela procura de um mercado de trabalho mais dinâmico, inovador e em crescimento constante. Esta dimensão está particularmente visível nos excertos seguintes:

"O que me motivou na altura foi existirem mais oportunidades, neste tipo de carreiras, ou seja, no IT do que nas indústrias tradicionais, principalmente no percurso do engenheiro químico." (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

Neste excerto, a entrevistada explicita de forma clara a dimensão utilitária e racional da sua decisão, reconhecendo que a área das TI apresenta maiores oportunidades de carreira face a setores mais tradicionais. A escolha surge, assim, como um ato de adaptação às exigências do mercado e às transformações económicas associadas à digitalização, evidenciando uma leitura consciente das tendências de empregabilidade.

“Quando estava a terminar o curso em Engenharia Biomédica, comecei a perceber que as oportunidades nessa área não eram muito apelativas. Havia poucas ofertas de trabalho e, entre as existentes, nenhuma parecia proporcionar um verdadeiro percurso de progressão. Já ouvia colegas mais velhos dizerem que a evolução na carreira era limitada, e isso fez-me repensar o caminho.

Enquanto fazia a tese, surgiu uma oportunidade inesperada: uma colega convidou-me para uma entrevista na empresa onde trabalhava. Fui um pouco sem saber o que esperar, mas com a sensação de que poderia ser uma boa oportunidade para o futuro. Apesar da minha formação em biomédica, sempre me senti mais ligada à vertente da engenharia — gostava mais das áreas de matemática e física. Por isso, esta transição acabou por fazer sentido e abriu-me portas para o mundo das Tecnologias de Informação, onde encontrei maior dinamismo e potencial de crescimento.” (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

Neste testemunho, percebe-se uma mudança de percurso profissional motivada pela falta de oportunidades e pela perceção de que a progressão noutras áreas era limitada. A entrevistada reconhece nas TI um setor mais dinâmico e com maiores possibilidades de crescimento, destacando a diferença em relação a contextos profissionais mais estáticos. Esta transição mostra como o campo das TI se tornou particularmente atrativo para quem procura novos desafios e valorização das suas competências, funcionando como um espaço de reconversão e desenvolvimento profissional contínuo.

“Na verdade, esta não era a área que eu tinha inicialmente pensado para mim. Sempre quis ser arqueóloga, mas toda a gente me dizia que não havia saídas profissionais e que seria difícil arranjar emprego. Acabei por mudar de rumo por influência de um colega que já frequentava um curso profissional ligado à informática. Sempre tive curiosidade por computadores e gostava de explorar e perceber como funcionavam, por isso decidi experimentar — e foi assim que acabei por entrar na área das tecnologias de informação.” (Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)

Neste último excerto, muito à semelhança dos anteriores, a entrevistada descreve uma decisão condicionada pela escassez de saídas profissionais na área vocacional inicialmente desejada. O ingresso no setor tecnológico surge, portanto, como uma estratégia de adaptação às oportunidades disponíveis, associando-se à percepção de que as TI representam um campo seguro e em crescimento, capaz de garantir estabilidade e viabilidade a longo prazo. Em conjunto, estes testemunhos demonstram que, para além da dimensão vocacional, as condições objetivas do mercado de trabalho constituem um fator relevante na escolha da área tecnológica.

A decisão de ingressar nas TI é também frequentemente enquadrada num raciocínio que combina preferência pessoal e racionalidade económica, refletindo a valorização social da tecnologia como setor promissor e de elevada empregabilidade como se verifica no seguinte excerto:

“Quando estava a escolher o meu percurso académico, estive indeciso entre Educação Física e Informática — áreas completamente diferentes. Desde miúdo que sempre tive uma forte ligação ao desporto, muito por influência dos meus pais, que são ambos professores de Educação Física. A disciplina e o espírito competitivo que o desporto me trouxe estiveram sempre muito presentes.

Ao mesmo tempo, sempre tive interesse por computadores e facilidade em matemática, o que acabou por me orientar naturalmente para a área da tecnologia. Quando chegou o momento de decidir, pensei também no futuro: percebi que a área da informática tinha um potencial de crescimento e de empregabilidade muito maior do que o ensino, e foi isso que acabou por pesar na escolha final. Assim, foi uma decisão que combinou gosto pessoal, aptidão e uma visão prática sobre as oportunidades profissionais.” (Entrevistado 10, 41 anos, CEO)

Os dados recolhidos corroboram o que a literatura tem evidenciado relativamente à importância dos fatores contextuais e estruturais na escolha de carreiras científicas e tecnológicas. Segundo o modelo de expectativas e valores de (Eccles & Wigfield 2002), as decisões profissionais resultam da interação entre o interesse intrínseco pela atividade e a expectativa de sucesso e recompensa futura. Assim, mesmo quando existe curiosidade e gosto pela tecnologia, a percepção de melhores oportunidades de emprego e progressão funciona como um incentivo adicional, reforçando a atratividade das TI.

A investigação de Charles and Bradley, (2009) demonstra, neste sentido, que a segregação de género nas escolhas profissionais é influenciada não apenas por estereótipos, mas também por estruturas de oportunidades diferenciadas. Em contextos onde as áreas tecnológicas são percebidas como financeiramente vantajosas e socialmente valorizadas, há uma tendência crescente — ainda que gradual — para que mais mulheres considerem este percurso como viável e desejável.

Por outro lado, estudos realizados em Portugal (Amâncio 2017; Ferreira 2010) têm salientado que as escolhas das mulheres em campos científicos continuam muitas vezes a ser mediadas por considerações de segurança e estabilidade profissional, refletindo ainda a influência de expectativas sociais e familiares. A transição para as Tecnologias de Informação, especialmente entre profissionais formados noutras áreas, confirma esta lógica de racionalização da escolha, em que a procura de um setor mais dinâmico e meritocrático surge como forma de superar as limitações impostas por mercados de trabalho mais rígidos.

Desta forma, os resultados obtidos neste estudo alinham-se com a literatura que reconhece as TI como um espaço de reconfiguração de percursos e oportunidades, onde a motivação instrumental — centrada nas saídas profissionais — coexiste com a motivação vocacional. A análise das entrevistas demonstra que, ainda que o gosto pela tecnologia desempenhe um papel relevante, o peso das condições externas e das perspetivas de futuro constitui um elemento determinante na decisão de ingressar e permanecer neste setor.

2.6.2 Desafios e Oportunidades

O presente tema apresenta os desafios e as oportunidades que marcam o quotidiano das profissionais no setor de TI, identificar as dinâmicas de género que influenciam o seu acesso, permanência e progressão nas organizações tecnológicas. As entrevistas realizadas revelam que o percurso das mulheres nas TI é marcado por tensões entre contextos de desigualdade persistente e espaços de transformação e reconhecimento. Apesar de se verificarem avanços significativos na participação feminina, as estruturas

organizacionais e culturais continuam, em muitos casos, a reproduzir barreiras subtis — seja na distribuição das oportunidades de progressão, no reconhecimento das competências ou na conciliação entre as esferas profissional e familiar (Amâncio 2017; Ferreira 2010). Por outro lado, a crescente digitalização do trabalho e a flexibilização das formas de organização laboral têm vindo a criar possibilidades de inclusão e valorização, nomeadamente através do teletrabalho, da internacionalização e do fortalecimento das redes de contacto e de apoio profissional.

Deste modo, a análise deste tema visa compreender como os participantes experienciam, interpretam e respondem a tais dinâmicas. Para tal, o tema foi dividido em seis códigos analíticos que refletem diferentes dimensões dos desafios e oportunidades identificados: (1) Conciliação trabalho-família e impacto na progressão de carreira, que aborda as implicações da maternidade, da parentalidade e da gestão das responsabilidades familiares no percurso e ritmo de progressão das mulheres em TI; (2) Voz, participação e perceção de competência, centrado nas formas como as mulheres expressam as suas ideias, reivindicam espaço de influência e são percecionadas em termos de legitimidade e competência profissional num contexto ainda maioritariamente masculino; (3) Redes de contacto, networking e mentoring, que analisa o papel das redes formais e informais, do apoio entre pares e das figuras de referência na construção e consolidação das carreiras femininas em TI; (4) Igualdade de oportunidades e perceção de equidade, que explora as representações sobre justiça organizacional, reconhecimento, remuneração e acesso a posições de liderança, avaliando até que ponto as profissionais percecionam equidade nas oportunidades que lhes são oferecidas; (5) Discriminação de género, que examina experiências diretas ou indiretas de desigualdade, desde casos explícitos de discriminação até manifestações subtis de viés de género no ambiente de trabalho; (6) Perceções de género e estilos de liderança, que reflete sobre as diferentes formas de exercício da liderança associadas ao género, analisando se e como mulheres e homens são percecionados e valorizados enquanto líderes.

2.6.2.1 Conciliação Trabalho-Família

A conciliação entre as exigências profissionais e as responsabilidades familiares constitui um dos desafios mais significativos identificados pelas entrevistadas na sua experiência no setor das TI. Apesar de este setor se destacar por alguma flexibilidade organizacional e pela adoção de modelos de trabalho remoto, as narrativas recolhidas revelam que a maternidade continua a ser percecionada como um ponto crítico que condiciona a progressão de carreira e influencia a perceção de equidade.

“Na minha perspetiva, o principal fator que ainda interfere na progressão de carreira das mulheres, em comparação com os homens, é a questão da maternidade. De forma geral, continua a ser exigido às mulheres um maior nível de dedicação à família e à casa. No meu caso, tive a sorte de poder dividir a licença parental de forma equilibrada com o meu parceiro, mas sei que esta não é a realidade da maioria. Quando não existe uma rede de apoio ou quando o parceiro não assume um papel igualmente ativo nas responsabilidades familiares, torna-se muito difícil para a mulher manter as condições de progressão profissional. Nesses casos, é comum que as mulheres, mesmo com ambições de liderança, acabem por dar um passo atrás na carreira para garantir que tudo em casa funciona. Felizmente, a minha experiência pessoal é de uma relação paritária, mas conheço muitas situações em que isso não acontece.” (Entrevistada 6, 38 anos, Sênior Manager)

No excerto acima, a entrevistada identifica a maternidade como o principal fator de diferenciação entre os percursos profissionais de homens e mulheres. Apesar de reconhecer uma experiência pessoal mais equitativa, sublinha a desigualdade estrutural que persiste quando as responsabilidades familiares não são partilhadas de forma equilibrada. A narrativa evidencia a forma como as mulheres continuam a ser socialmente associadas ao papel de cuidadoras, o que as leva, muitas vezes, a abdicar de oportunidades de progressão em prol da estabilidade familiar.

“Acredito que a maior dificuldade para as mulheres na área das TI está relacionada com a maternidade. O facto de a mulher precisar de um período mais longo de licença faz com que exista uma lacuna significativa em termos de tempo, especialmente num setor que evolui de forma muito rápida. Aquilo que é verdade hoje, amanhã já mudou, e estar seis ou sete meses afastada pode ter impacto na carreira.”

Lembro-me de uma colega com quem fundei empresa, juntamente com o meu irmão — era uma profissional exemplar e ocupava um cargo de chefia, mas quando se tornou mãe, as suas prioridades mudaram e acabou por sair. Enquanto isso, eu e o meu irmão continuámos com o projeto. Percebi, nessa altura, que este tipo de decisão é muito pessoal, mas a maternidade acaba, de facto, por ter impacto na disponibilidade e, conseqüentemente, no ritmo de progressão.

Em setores como as TI, altamente competitivos e em constante transformação, parar por alguns meses pode significar perder terreno. O mercado não espera — outras pessoas ocupam posições e as empresas continuam a avançar. Mesmo assim, acredito que quando as mulheres têm ambição e estão presentes, podem crescer tão ou mais rápido do que os homens, já trabalhei com muitas mulheres que, após a maternidade, regressaram com ainda mais determinação. Eram extremamente dedicadas e cresceram rapidamente dentro das organizações, mostrando que é possível conciliar as duas dimensões.” (Entrevistado 10, 41 anos, CEO)

O testemunho do entrevistado reforça a percepção de que a maternidade representa uma pausa inevitável num setor altamente dinâmico e competitivo, onde o afastamento temporário pode comprometer o ritmo de progressão. Contudo, reconhece igualmente que o regresso ao trabalho pode ser acompanhado de uma maior determinação e resiliência, demonstrando que a interrupção não implica necessariamente um retrocesso permanente.

“Não é nada fácil conciliar tudo. Trabalho a partir de casa, o que ajuda um pouco na logística, sobretudo porque tenho três filhas, mas, ainda assim, acabo por trabalhar muito mais horas. Mesmo estando fisicamente presente, é como se não estivesse, porque passo o dia focada no computador e sem conseguir dar-lhes a atenção que gostava.

Sinto que esta dificuldade afeta tanto homens como mulheres, mas nós, mulheres, acabamos por absorver muito mais tarefas — tratar da casa, das refeições, das crianças, de tudo. No meu caso, noto bem essa diferença: o meu marido chega a casa e já está tudo feito. Ele ajuda, claro, mas a gestão de tudo o que está “por trás” recai sobre mim.

Acho que isto está um pouco enraizado — vem da educação e dos exemplos que tivemos em casa. Eu, por exemplo, cresci a ver a minha mãe fazer tudo e o meu pai sem grande participação. Sempre disse que não queria repetir esse modelo, mas, na prática, acabo por ser muito acelerada e faço as coisas antes que alguém as faça. É um erro meu, talvez,

mas é mais forte do que eu. Acabo por querer ter tudo sob controlo, o que, somado ao trabalho, se torna bastante exigente.” (Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

Neste relato, a entrevistada descreve de forma clara a sobrecarga emocional e física associada à gestão simultânea do trabalho remoto e das tarefas familiares. Apesar de reconhecer que o parceiro “ajuda”, salienta que a responsabilidade de coordenação recai sobre si, reproduzindo padrões tradicionais de género. A referência à influência da educação e dos modelos familiares evidencia a dimensão cultural e intergeracional desta desigualdade.

“Reconheço claramente que o mundo das tecnologias de informação continua a ser predominantemente masculino, mas nunca me senti inferior ou afetada por isso. Acredito que, com vontade de aprender, dedicação e, acima de tudo, resiliência, é possível chegar tão longe quanto qualquer homem. Para mim, o sucesso depende sobretudo do empenho e da persistência em encontrar soluções, independentemente do género.

No entanto, existe um aspeto que considero incontornável: o impacto da maternidade na carreira. Eu própria já fui mãe e, atualmente, tenho colegas que também o são — e noto que, de facto, há consequências visíveis. Algumas tiveram de entrar de baixa antecipadamente ou regressaram após longos períodos de licença, e sentem-se prejudicadas no seu percurso profissional.

É uma realidade difícil, porque o tempo fora do trabalho implica uma pausa inevitável no desenvolvimento profissional. Durante esse período, os restantes colegas continuam a crescer, a aprender e a evoluir, enquanto quem está ausente fica naturalmente parada no mesmo ponto. Quando regressa, essa diferença sente-se. Não se trata de falta de mérito, mas de uma consequência inerente à nossa biologia e às exigências da maternidade — uma pausa que, por muito natural que seja, tem impacto na carreira das mulheres.”

“A perceção que tenho é de que os meus colegas homens recebem mais do que eu, de uma forma geral, os homens ganham mais do que as mulheres, mesmo desempenhando as mesmas funções. Penso que uma das razões para isso está relacionada com a maternidade. O facto de sermos mães, de estarmos ausentes durante alguns meses e, muitas vezes, regressarmos em horário reduzido, acaba por ter impacto na produtividade e, conseqüentemente, na progressão salarial. É difícil competir com

alguém que trabalha a tempo inteiro quando nós, inevitavelmente, passamos por fases em que precisamos de dedicar mais tempo à família.

Tudo isto tem implicações. Quando os homens continuam a crescer profissionalmente e nós ficamos temporariamente num ritmo mais lento, essa diferença acaba por se refletir no futuro. Por isso, acredito que as disparidades salariais resultam sobretudo desse desfaseamento temporal — não por falta de competência ou capacidade das mulheres. Aliás, considero que as mulheres são, em muitos aspetos, mais estruturadas e organizadas do que os homens. São mais metódicas, têm as ideias mais claras e uma maior capacidade de planeamento e foco. Talvez por termos, ao longo da história, precisado de lutar mais por tudo, desenvolvemos uma maior persistência e determinação. Já os homens, que nem sempre enfrentam a mesma necessidade de provar o seu valor, acabam por ter, por vezes, menos resiliência e menos sentido de persistência." (Entrevistada 4, 43 anos, Diretora de TI)

Aqui, a entrevistada associa diretamente a maternidade às desigualdades salariais e às limitações de progressão, destacando que estas não decorrem de falta de mérito, mas do desfaseamento temporal provocado pela pausa profissional. A sua reflexão traduz uma perceção partilhada por muitas mulheres no setor, segundo a qual a maternidade é simultaneamente inevitável e penalizadora em termos de carreira.

“No setor das tecnologias, acho que, de um modo geral, existe um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do que noutras áreas. Isso deve-se sobretudo à possibilidade de trabalhar remotamente e à flexibilidade de horários. Quando comparo com outras experiências profissionais que tive, por exemplo no turismo — onde trabalhava seis dias por semana e só tinha uma folga — ou no jornalismo — em que mesmo ao fim de semana havia sempre algo para fazer — percebo claramente que em IT a qualidade de vida é superior.

Além disso, as empresas tecnológicas tendem a valorizar mais os resultados do que o número de horas trabalhadas. O importante é que as tarefas estejam concluídas e os objetivos cumpridos, independentemente de se trabalhar seis ou oito horas por dia. Não existe aquela cultura rígida de controlo do tempo, e isso contribui muito para um equilíbrio mais saudável.” (Entrevistada 9, 43 anos, Sênior Product Manager)

Em contraponto aos relatos anteriores, este excerto apresenta uma perspetiva mais positiva, destacando a flexibilidade e a cultura orientada para resultados como fatores

que favorecem o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional. Este testemunho ilustra a forma como algumas organizações tecnológicas começam a adotar práticas mais adaptáveis e inclusivas, ainda que a realidade não seja uniforme em todo o setor.

De forma geral, as experiências partilhadas revelam a persistência de um padrão de género na conciliação trabalho-família: as mulheres continuam a assumir uma carga desproporcional de responsabilidades familiares, o que impacta a sua disponibilidade, o ritmo de progressão e, em alguns casos, a remuneração. Ao mesmo tempo, emergem sinais de mudança associados à flexibilização do trabalho e à crescente valorização do desempenho em detrimento da presença física.

Segundo Ahuja (2002), a cultura organizacional das empresas tecnológicas tende a privilegiar o modelo do trabalhador ideal — alguém permanentemente disponível, sem responsabilidades familiares significativas e capaz de dedicar longas horas ao trabalho. Este modelo exclui, de forma implícita, grande parte das mulheres, que continuam a assumir a maior fatia das responsabilidades domésticas e de cuidado. Como referem Holtzblatt e Marsden (2022) e Rocha et al. (2023), o resultado é um ciclo de desigualdade que associa a maternidade a uma quebra de produtividade e, conseqüentemente, à limitação das oportunidades de progressão e de acesso a cargos de liderança.

Esta realidade encontra eco em estudos anteriores realizados em Portugal e noutros contextos europeus. Ferreira (2010) e Amâncio (2017) evidenciam que as trajetórias femininas continuam a ser marcadas por interrupções e ajustamentos em função das responsabilidades familiares, sendo frequentemente interpretadas pelas organizações como sinais de menor compromisso ou disponibilidade. Assim, a maternidade tende a ser percecionada como uma “incompatibilidade estrutural” com as exigências de certas carreiras, perpetuando o chamado teto de vidro que impede o avanço das mulheres a posições de topo.

Por outro lado, a investigação mais recente indica que o próprio setor das TI encerra um potencial de mudança. Barone e Assirelli (2020) referem que a flexibilização do trabalho e a digitalização crescente podem criar condições mais favoráveis à igualdade de género, desde que acompanhadas por políticas organizacionais inclusivas. De modo semelhante, (Rebelo et al. 2024) observam que algumas empresas tecnológicas em Portugal

começam a valorizar o desempenho e os resultados em detrimento da presença física, promovendo uma cultura mais conciliadora entre vida profissional e pessoal.

2.6.2.2 Voz, Participação e Percepção de Competência

A voz e a visibilidade das mulheres nas TI constituem dimensões centrais na compreensão das dinâmicas de poder e reconhecimento dentro das organizações. O modo como as mulheres comunicam, participam e se posicionam em contextos maioritariamente masculinos revela não apenas diferenças de estilo, mas também o impacto dos estereótipos de gênero na percepção da competência e da autoridade. As entrevistas mostram que a capacidade de se afirmar, expressar opiniões e reclamar espaço de participação é simultaneamente um desafio e uma estratégia de afirmação profissional, profundamente marcada por aspetos culturais e institucionais.

“Ah, pois, eu sou mulher, não tenho voz..., mas eu acho que não é bem assim. Eu acredito que é possível ter voz — é uma questão de termos consciência de que queremos tê-la. Mesmo quando estamos num grupo com muitos mais homens do que mulheres, não devemos ficar intimidadas. Acho que devemos usar a nossa voz e falar.” (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

Neste testemunho, a entrevistada demonstra uma percepção de empoderamento e agência individual, rejeitando a ideia de que o gênero determina automaticamente a falta de voz ou de influência. O seu discurso reflete uma postura proativa e resiliente, sustentada na crença de que a visibilidade e a afirmação passam pela iniciativa pessoal e pela autoconfiança, ainda que em contextos dominados por homens.

“Na minha experiência, uma mulher pode ter até mais facilidade em impor-se e destacar-se neste setor, precisamente por ser diferente num ambiente ainda maioritariamente masculino. Tenho observado várias colegas que conseguiram afirmar-se de forma muito rápida, em parte devido à sua personalidade e capacidade de comunicação.

Muitos homens na área da informática tendem a adotar perfis mais técnicos e reservados — diria até ‘nerds’, no bom sentido —, muito focados na resolução de problemas, mas com menor à-vontade na vertente relacional ou de negócio. Nessas circunstâncias, uma mulher que seja trabalhadora, autónoma e ambiciosa pode crescer mais depressa dentro da organização, porque consegue aliar competência técnica a uma

presença mais confiante e comunicativa. Claro que isto depende das características individuais, mas tenho visto muitos exemplos em que as mulheres se impõem com grande naturalidade e eficácia.” (Entrevistado 10, 41 anos, CEO)

O testemunho do entrevistado introduz uma perspetiva complementar, destacando que a diferença de género pode, em certos contextos, funcionar como vantagem competitiva. A associação entre competências comunicacionais e capacidade de liderança reforça a ideia de que as mulheres podem destacar-se quando combinam competência técnica com inteligência relacional. Todavia, este discurso mantém implícita a noção de excecionalidade feminina, sugerindo que a visibilidade das mulheres resulta do facto de “se destacarem” num espaço ainda masculino.

“Para mim, a comunicação é fundamental. Sempre que encontrei obstáculos na carreira, percebi que a melhor forma de os ultrapassar era comunicar de forma ativa e assertiva. Se queremos alcançar um determinado papel ou assumir novas responsabilidades, não podemos esperar que os outros adivinhem as nossas intenções. É como numa relação — se não expressamos o que queremos, é muito difícil que o outro o perceba. O mesmo acontece no contexto profissional: se não manifestarmos as nossas ambições e desejos, é improvável que as oportunidades surjam. Da mesma forma que os meus colegas me procuram quando querem mudar de função, também eu aprendi a fazê-lo. Quando somos francos e claros sobre o que queremos, as possibilidades de concretização aumentam. Por isso, acredito que a comunicação assertiva é essencial para lidar com qualquer tipo de obstáculo, conflito ou falta de reconhecimento — é uma base para encontrar soluções e seguir em frente.” (Entrevistada 6, 38 anos, Sênior Manager)

Aqui, a entrevistada associa o sucesso profissional à assertividade e à comunicação eficaz, descrevendo estas competências como meios de afirmação e superação de barreiras simbólicas. A ideia de que “não podemos esperar que os outros adivinhem as nossas intenções” traduz uma consciência crítica sobre a importância da visibilidade intencional — uma forma de contrariar práticas organizacionais onde o mérito feminino tende a ser subvalorizado ou invisibilizado.

“Acho que o fator mais determinante para chegar à função que desempenho hoje foi a persistência — nunca desistir. E, acima de tudo, aprender a falar sobre o que me incomoda. Muitas pessoas evitam confrontar situações por receio de serem mal interpretadas, mas eu sempre procurei ser direta. Se algo me deixa desconfortável, digo:

‘Desculpa, mas não gostei do que disseste’ ou ‘Não achei correta a forma como agiste’. Curiosamente, o retorno que recebo é quase sempre positivo. Muitos colegas, sobretudo homens, dizem-me: ‘Ainda bem que disseste, não fazia ideia’. Tenho notado, inclusive, uma preocupação crescente da parte deles em querer perceber melhor e evitar atitudes que possam ser mal interpretadas. Essa abertura ao diálogo tem feito toda a diferença.

“Sinto que os homens têm, de um modo geral, mais facilidade em expor-se e comunicar do que as mulheres. Muitas vezes, ainda há algum receio da nossa parte em falar ou em nos mostrarmos — seja numa apresentação, numa reunião ou numa conversa mais direta. Apesar de já existirem muitas mulheres na empresa, a verdade é que em cargos de liderança continuam a ser poucas, e isso acaba por influenciar a forma como as restantes se sentem. É como se houvesse ainda algum bloqueio, uma certa contenção. Nós, mulheres, tendemos a pensar demasiado antes de falar — se vamos ser bem interpretadas, se devíamos ou não ter dito aquilo — e, por vezes, acabamos por nos calar quando devíamos expressar a nossa opinião.” (Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)

A entrevistada reflete sobre duas dimensões complementares: a importância do diálogo assertivo como instrumento de transformação cultural e as dificuldades inerentes à socialização de género na comunicação profissional. Por um lado, sublinha a relevância de falar abertamente sobre situações desconfortáveis, reconhecendo que essa atitude tem promovido maior compreensão e empatia por parte dos colegas homens. Por outro, evidencia as barreiras internas que muitas mulheres enfrentam ao comunicar, revelando uma tendência para a autocensura motivada pelo receio de julgamento ou de má interpretação.

Estas duas perspetivas, articuladas, mostram um processo de mudança em curso — em que a comunicação se torna simultaneamente uma estratégia individual de afirmação e um meio coletivo de desconstrução de desigualdades simbólicas no contexto organizacional.

“No que diz respeito a cargos de liderança, parece-me que é mais fácil para os homens afirmarem que querem chegar lá; para as mulheres, nem tanto. As mulheres tendem a pensar mais nas consequências: ‘O que é que vão achar de mim? Vão julgar-me?’ — enquanto os homens, regra geral, não se preocupam tanto e dizem o que querem de forma direta.”

"As mulheres, por outro lado, sentem muitas vezes que não estão preparadas. Um exemplo típico é o das candidaturas a empregos: quando vêem uma job description, as mulheres só se candidatam se cumprirem praticamente todos os requisitos — às vezes até mais —, enquanto muitos homens se candidatam sem pensar duas vezes, mesmo que não preencham todos os critérios. Se as mulheres nem sequer se candidatam, então é natural que acabem por ser menos escolhidas." (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

A entrevistada reflete sobre a diferença de atitudes entre homens e mulheres relativamente à ambição, autoconfiança e expressão das suas intenções profissionais. Sublinha que, enquanto os homens tendem a comunicar as suas aspirações de forma direta e sem receio de julgamento, as mulheres demonstram maior hesitação, avaliando as possíveis reações e consequências da sua afirmação. Este padrão prolonga-se também no momento da candidatura a oportunidades de progressão, onde muitas mulheres apenas se consideram aptas quando cumprem integralmente os critérios exigidos, revelando uma autoperceção mais exigente e autocrítica. O testemunho ilustra, assim, o conhecido confidence gap, em que a subvalorização das próprias competências e o medo de falhar limitam a visibilidade e o acesso das mulheres a posições de maior responsabilidade. Ao mesmo tempo, evidencia o papel das normas culturais na legitimação da ambição feminina, mostrando como a socialização de género influencia a forma como mulheres e homens comunicam, se posicionam e se percebem no espaço profissional.

"Pessoalmente, considero que o mais determinante na minha trajetória foi ter mostrado disponibilidade e abertura para novos desafios, sem medo de receber um 'não' ou de falhar. Sempre defendi — e digo isto aos meus team leaders, aos meus pares, a toda a equipa — que o importante é experimentar, tentar perceber como as coisas funcionam, testar soluções e aprender com os erros. Tudo o que sei hoje, aprendi dentro da empresa, através da tentativa e do erro. Se algo corre mal, o essencial é perceber o que não resultou e aplicar essa aprendizagem da próxima vez." (Entrevistado 11, 39 anos, Production Operational Management)

Em contraponto, este testemunho masculino ilustra uma abordagem mais desprendida em relação ao erro e à rejeição, associada à socialização masculina que incentiva o risco e a autoconfiança. A diferença entre estas posturas evidencia o peso da cultura de género na perceção da competência e na disposição para agir.

Os testemunhos analisados refletem um conjunto de mecanismos simbólicos e culturais que influenciam a forma como as mulheres se afirmam e são percebidas em contextos organizacionais tecnológicos. A literatura sobre gênero e trabalho evidencia que a visibilidade e a voz das mulheres estão fortemente condicionadas por normas sociais que regulam o comportamento considerado legítimo para cada gênero (Bello et al. 2021; Ridgeway 2011). Nas empresas de TI, o ambiente competitivo e tecnicista reforça frequentemente a associação entre autoridade e masculinidade, tornando mais difícil para as mulheres exprimirem-se sem receio de julgamento. Amâncio (2017) e (Ferreira (2010) destacam que as mulheres são socializadas para adotar uma comunicação mais contida e colaborativa, em contraste com a assertividade e exposição valorizadas nos homens — padrão visível nos relatos de autocensura e medo de errar.

Estes resultados estão também em consonância com o conceito de teto invisível comunicacional proposto por Rebelo et al. (2024) segundo o qual as desigualdades de voz e participação são reforçadas não apenas por estruturas hierárquicas, mas por práticas subtis de interação que silenciam ou desvalorizam as intervenções femininas. Por sua vez, Ashcraft et al. (2016) mostram que, em ambientes tecnológicos dominados por lógicas meritocráticas, a visibilidade está muitas vezes ligada a redes informais de poder — as chamadas *old boys' networks* — das quais as mulheres tendem a estar excluídas, limitando a sua influência simbólica e institucional. A autopercepção de (in)competência descrita por várias entrevistadas alinha-se com o fenômeno do *confidence gap*, amplamente estudado em contextos STEM (Buse et al., 2013a; Terrell et al., 2017). Estes autores sublinham que as mulheres tendem a subavaliar as suas capacidades, o que se traduz numa menor propensão para assumir riscos, concorrer a promoções ou reivindicar reconhecimento.

Ao mesmo tempo, alguns relatos evidenciam sinais de mudança, com mulheres a adotarem posturas mais diretas, participativas e confiantes. Essa transformação reflete, em parte, o impacto das políticas de igualdade e da crescente presença feminina em cargos de gestão (INCoDe.2030 2023; Presidência do Conselho de Ministros 2024). Contudo, como salientam Rebelo et al. (2024) e Rocha et al. (2023), a mudança cultural é gradual e depende de um equilíbrio entre a ação individual e as condições organizacionais de reconhecimento.

2.6.2.3 Redes de Contactos, Networking e Mentoring

As redes de contactos e os sistemas de mentoring surgem também eles como elementos centrais na progressão de carreira no setor das TI. Numa área onde o reconhecimento e as oportunidades dependem frequentemente de interações informais, o acesso a círculos de influência, o apoio de mentores e a existência de modelos de referência desempenham um papel determinante. Para as mulheres, estas dinâmicas assumem uma importância acrescida: num ambiente ainda maioritariamente masculino, o networking e a mentoria funcionam não apenas como instrumentos de desenvolvimento profissional, mas também como mecanismos de legitimação e inclusão. As narrativas recolhidas ilustram simultaneamente o potencial e as limitações destas práticas, evidenciando o modo como o capital relacional continua desigual entre géneros.

“O que eu achei que foi importante na altura foi eu falar, tinha uma mentora que estava já assim, numa posição elevada e eu falei com ela e expliquei, olha, tens de me tirar daqui, porque eu não quero fazer isto durante muito tempo e acabou por ser muito positivo ter aqui este contacto (...). Acho que é importante termos alguém que consegue também vender-nos noutro tipo de fóruns.”
(Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

Neste testemunho, a entrevistada evidencia o papel estratégico da mentoria como meio de mobilidade interna e visibilidade dentro da organização. A presença de uma mentora numa posição de poder funcionou como mediadora de oportunidades, reforçando a importância de relações de confiança e de patrocínio profissional. O testemunho mostra que o mentoring ultrapassa a dimensão de aconselhamento, tornando-se um instrumento de advocacia e de promoção ativa do talento feminino.

“O networking é absolutamente fundamental. Na verdade, nada se constrói sem uma rede de contactos — seja a nível profissional, seja pessoal. Tudo o que alcancei até hoje teve sempre, de alguma forma, ligação a pessoas com quem me relacionei. Claro que o ponto de partida é sempre o trabalho em si, a qualidade e a forma como o executamos, mas as oportunidades surgem, muitas vezes, através dessas conexões.”

Ter uma rede sólida abre portas que, de outra forma, dificilmente se abririam. O mundo profissional funciona assim — cada vez mais em torno de comunidades, onde as pessoas se conhecem, se recomendam e se ajudam mutuamente. Hoje em dia, com tanta informação e facilidade de acesso, o desafio já não é encontrar alguém, mas sim validar quem é realmente bom. E é aí que o networking faz toda a diferença: garante credibilidade e confiança num contexto em que tudo parece ao alcance de um clique.”
(Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

A entrevistada destaca o valor instrumental e simbólico do networking, reconhecendo que o sucesso profissional depende tanto da competência técnica como da capacidade de construir relações de confiança. O discurso reforça a ideia de que o capital social constitui um recurso essencial para aceder a oportunidades e para consolidar credibilidade num contexto altamente competitivo.

“(...) propuseram o meu nome ao cliente, o cliente que já me conhecia do ano anterior, porque eu tinha estado com ele a fazer este projeto da transferência do conhecimento. Disse, eu sei que ela não sabe nada, mas eu acho que ela vai aprender e daqui a uns meses ela está boa para, e eu não me importo de pagar para ela aprender. E mais uma vez eu acho que foi também muito positivo ter aqui este voto de confiança. Ou seja, fazeres um bom trabalho, seres honesta, porque não sabes o que é que vais fazer, não é, mas que estás disponível para aprender e depois trazer valor, pronto e eu tive neste projeto nesta dinâmica 2 anos e meio.”

“Acho que é importante rodearmo-nos de pessoas que já estão numa posição onde nós gostaríamos de chegar, e aprender com elas. Se conseguirmos perceber os passos que essas pessoas deram, isso pode ser um verdadeiro fator de sucesso. Além disso, o grupo de pessoas com quem nos rodeamos influencia bastante a forma como pensamos, as decisões que tomamos e até a maneira como encaramos a carreira. Por isso, considero que ter role models faz toda a diferença — pessoas que nos inspirem e que sirvam de referência para o nosso próprio percurso.” (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

A entrevistada evidencia duas dimensões complementares do capital relacional: a importância da reputação e da confiança interpessoal, e o papel dos modelos de referência no desenvolvimento profissional. Por um lado, sublinha como o reconhecimento conquistado através de boas experiências anteriores e de relações de confiança pode abrir novas oportunidades, funcionando como um prolongamento da

competência técnica e da ética de trabalho. Por outro, destaca o valor de observar e aprender com figuras inspiradoras — *role models* — que oferecem não apenas orientação prática, mas também legitimidade simbólica às ambições femininas. A sua narrativa mostra, assim, que o progresso profissional nas TI é frequentemente sustentado pela articulação entre mérito individual e redes de apoio, nas quais a confiança, a aprendizagem e o exemplo desempenham papéis decisivos na consolidação de trajetórias e na expansão de possibilidades de carreira.

“Considero que a mentoria é extremamente importante. Já há bastante tempo que tenho mentores dentro da minha empresa, mas também procurei mentores fora dela. Particpei, por exemplo, num programa chamado Professional Women Network, onde tive uma mentora externa, precisamente porque queria uma perspetiva diferente — quando estamos dentro da mesma organização, há sempre algum enviesamento. Além disso, já fui mentora e acredito que é benéfico estar em ambos os papéis: ser mentor e ser mentorada. Em ambos os casos, aprendemos sempre algo novo e ganhamos diferentes pontos de vista sobre os mesmos desafios.

A mentoria também é valiosa por ser um processo confidencial. Muitas vezes, quem exerce cargos de liderança encontra-se em situações complexas e nem sempre tem com quem discutir determinados temas de forma aberta, sem receio de interpretações. Lembro-me de um caso que partilhei com a minha mentora, sobre uma colaboradora que não estava a corresponder ao cargo. Ela contou-me uma experiência semelhante e explicou como, após uma decisão difícil, a pessoa acabou por encontrar um novo rumo e ficou mais feliz. Este tipo de partilhas permite-nos ver os problemas com outra perspetiva e ganhar confiança nas decisões que tomamos enquanto líderes.” (Entrevistada 6, 38 anos, Sênior Manager)

A entrevistada descreve a mentoria como uma relação bidirecional de aprendizagem, que proporciona não só orientação prática, mas também suporte emocional e validação profissional. O relato reforça a importância de espaços de confiança e confidencialidade, sobretudo para mulheres em cargos de liderança, que frequentemente enfrentam isolamento e falta de pares com quem discutir desafios sensíveis.

“Atribuo uma enorme importância à mentoria e às figuras de referência. Neste momento, sou mentora num programa e acredito profundamente no impacto que este tipo de apoio pode ter. No início da minha carreira, senti-me muitas vezes perdida, sem saber a quem

recorrer, e percebi o quanto faz falta ter alguém de confiança com quem possamos falar sobre o nosso percurso profissional. Para mim, a mentoria é essencial por isso — porque te orienta, motiva e ajuda a ganhar perspectiva. Além disso, considero fundamental existirem mulheres em cargos de liderança visíveis, pois funcionam como modelos inspiradores. Quando vemos uma mulher num cargo elevado, pensamos: ‘Se ela conseguiu, eu também posso’. Antigamente isso quase não acontecia, e era difícil acreditar que esse caminho fosse possível. Hoje, acredito que esse exemplo é determinante para que mais mulheres se sintam encorajadas a seguir o mesmo percurso.” (Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)

Este testemunho reforça a relevância simbólica das mulheres em posições de topo. A visibilidade feminina nos níveis de decisão tem um efeito multiplicador, normalizando a presença de mulheres em papéis de liderança e quebrando a percepção de exceção. A entrevistada reconhece o valor da mentoria como ferramenta de motivação e como ponte para o empoderamento coletivo.

“Considero que o networking é extremamente importante, mas também reconheço que, muitas vezes, as mulheres acabam por ficar de fora dessas redes. Isso acontece, por exemplo, na empresa onde trabalho atualmente. Como trabalhamos majoritariamente a partir de casa, quando vou ao escritório sinto dificuldade em integrar-me nesses círculos informais — os colegas homens conversam entre si sobre temas diversos e raramente me incluem nessas interações mais descontraídas. Às vezes, nem sequer me convidam para um café, e é nesses momentos informais que circula informação relevante. Fico, portanto, excluída de conversas e trocas que são essenciais para o trabalho e para a construção de relações de confiança.

O mesmo sucede em contextos mais formais, como reuniões e eventos de liderança. Faço parte de um grupo chamado Extended Leadership Team, criado pelo vice-presidente da empresa, que inclui os diretores e algumas pessoas identificadas como tendo potencial de progressão. Sou uma das representantes dessa equipa, mas mesmo nesses espaços noto uma dinâmica muito masculina.” (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

Neste último excerto, evidencia-se a dimensão excludente das redes informais. Apesar de reconhecerem a importância do networking, muitas mulheres sentem-se afastadas dos espaços de socialização onde circula informação estratégica e onde se constroem

alianças de poder. A exclusão, ainda que sutil, reforça a desigualdade de acesso a oportunidades e limita a participação plena em contextos de decisão.

Os testemunhos analisados revelam que as redes de contactos e os sistemas de mentoring são simultaneamente instrumentos de oportunidade e espaços de desigualdade de género. Tal como argumentam Ashcraft et al. (2016) e McDonald (2011), o capital social constitui um dos mecanismos centrais de reprodução das hierarquias no setor tecnológico, sendo frequentemente mediado por redes informais masculinas — as chamadas *old boys' networks* — que excluem as mulheres dos fluxos de informação e de influência. Em consonância Amâncio e Santos (2021) e Margolis e Fisher (2002) salientam que as mulheres em TI enfrentam não apenas a escassez de modelos de referência femininos, mas também a ausência de canais de mentoria institucionalizados, o que dificulta a consolidação de trajetórias de liderança. O testemunho das entrevistadas confirma essa realidade, mostrando que o apoio de mentores — sobretudo de mulheres em posições de poder — funciona como catalisador de progresso e visibilidade.

A literatura reconhece ainda o papel das redes de apoio como espaços de resistência simbólica e de fortalecimento coletivo (Mcilongo & Strydom 2021; Seabra et al. 2022). Estas redes promovem a partilha de experiências, reduzem o isolamento e incentivam a confiança mútua, funcionando como resposta às barreiras culturais que persistem nas organizações tecnológicas. Contudo, como apontam Rebelo et al. (2024) e Rocha et al. (2023), o seu impacto permanece limitado quando não acompanhado por políticas institucionais de igualdade e por uma transformação efetiva das culturas organizacionais.

Os relatos analisados também ecoam as observações de Ahuja (2002), que destaca o papel crítico da mentoria na retenção de talento feminino em TI. As relações de mentoria, quando bem estruturadas, potenciam o desenvolvimento de competências de liderança e a confiança necessária para navegar em contextos altamente competitivos. Ao mesmo tempo, os testemunhos reforçam a necessidade de garantir que as mulheres têm acesso a espaços de networking informais — muitas vezes determinantes para o avanço profissional —, conforme já identificado por Williams et al. (2016)

2.6.2.4 Igualdade de Oportunidades e Perceção de Equidade

A igualdade de oportunidades constitui outro dos eixos centrais no debate sobre a participação feminina no setor das TI. Embora muitos profissionais percecionem o ambiente tecnológico como meritocrático e orientado para o desempenho, os testemunhos recolhidos revelam que a equidade efetiva é frequentemente condicionada por fatores culturais, simbólicos e estruturais. As narrativas destacam que as disparidades não se manifestam apenas no acesso formal às oportunidades, mas também nas dinâmicas subtis de negociação, reconhecimento e distribuição de funções, perpetuando assim desigualdades menos visíveis.

“Acho que, de um modo geral, sim, existe igualdade de oportunidades — mas quando falamos de remuneração, a situação é mais complexa. Muitas vezes, as mulheres não são tão ambiciosas ou não negociam tanto como os homens. Elas parecem ter menos receio de dizer: ‘Eu quero ganhar mais’. As mulheres, pelo contrário, quando recebem uma proposta, ficam logo muito satisfeitas e aceitam sem questionar. E isso faz diferença logo à partida, porque se não se negocia, o ponto de partida já fica desigual. (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

Neste testemunho, a entrevistada reconhece a existência de uma aparente igualdade formal, mas aponta para uma desigualdade prática relacionada com a negociação salarial. A diferença surge não tanto na política institucional, mas no modo como mulheres e homens se posicionam perante o processo de valorização económica. A hesitação feminina em negociar, associada a uma socialização que desincentiva a expressão assertiva de ambição, contribui para perpetuar disparidades salariais logo no início das carreiras.

“Acho que o que acontece muitas vezes é que nós, mulheres, somos mais emocionais. Lembro-me de uma situação no projeto anterior, quando quis falar com o meu gestor sobre um aumento. Eu tinha descoberto os salários de algumas pessoas que estavam a começar a trabalhar e percebi que ganhavam mais do que eu, apesar de eu ter mais responsabilidades. Fui para a conversa muito preparada, com tudo estruturado — os dados, os factos, a comparação dos salários, o meu contributo para a equipa. Mas, a certa altura, estava tão frustrada que comecei a chorar. Não era por tristeza, era mesmo frustração. E ele ficou visivelmente desconfortável, sem saber bem o que fazer.

Tentei explicar-lhe que não estava a chorar porque me sentia fraca ou vulnerável, mas porque estava irritada e frustrada com a situação. Acho que há ainda muita dificuldade nas organizações em lidar com emoções, especialmente quando vêm das mulheres. Os homens raramente se permitem esse tipo de expressão emocional, e quando acontece, é em situações extremas. Por isso, quando uma mulher chora no trabalho, ainda é visto como algo estranho ou incómodo. No entanto, para mim, foi apenas uma reação humana — e não fiquei envergonhada por isso. Acho que precisamos de normalizar este tipo de expressão emocional e desenvolver mais inteligência emocional nas organizações.” (Entrevistada 8, 30 anos, Scrum Master)

Neste excerto, observa-se uma reflexão sobre o impacto da expressão emocional no contexto laboral e as diferentes formas como é percecionada consoante o género. A entrevistada descreve a sua reação emocional como uma resposta legítima à frustração, mas reconhece que a cultura organizacional tende a interpretar negativamente este tipo de manifestação quando provém de mulheres. A desigualdade, neste caso, manifesta-se não na oportunidade em si, mas na forma como comportamentos e emoções são avaliados socialmente, revelando padrões implícitos de género.

“Por exemplo, durante uma formação numa empresa anterior, percebi que havia uma tendência para orientar as mulheres para funções menos técnicas, como cargos de gestão, controlo de qualidade ou tarefas de suporte, em vez das áreas mais técnicas de desenvolvimento. Curiosamente, muitas das mulheres que entraram nessa altura tinham formação em engenharia, embora não especificamente em informática. Mesmo assim, notava-se esse impulso para afastá-las das funções mais técnicas, o que demonstra que ainda persiste uma certa predisposição para associar os homens ao trabalho técnico e as mulheres a papéis mais organizacionais ou de apoio.” (Entrevistado 13, 26 anos, Project Manager)

Este relato evidencia de forma clara o fenómeno da segregação horizontal, amplamente discutido na literatura, que canaliza as mulheres para funções de gestão e suporte em detrimento de papéis técnicos e de desenvolvimento. O testemunho reforça a persistência de estereótipos que associam competências técnicas à masculinidade, limitando a diversificação de percursos profissionais femininos e reproduzindo desigualdades estruturais nas organizações tecnológicas.

“Sendo bastante sincero, acho que os desafios são, de um modo geral, semelhantes entre homens e mulheres. É verdade que, se olharmos para o quadro de managers da empresa, a maioria são homens e há menos mulheres, mas não acredito que isso aconteça por uma questão de gênero.

Por exemplo, quando fiz o curso de Engenharia Informática, eram apenas três mulheres e cerca de cinquenta e nove homens. Portanto, logo à partida, há uma diferença muito grande no número de homens e mulheres a entrar no mercado. E isso naturalmente reflete-se depois nas empresas — há muito mais homens disponíveis para ocupar esses lugares.” (Entrevistado 14, 31 anos, Manager)

Aqui, o entrevistado apresenta uma percepção de equidade assente na meritocracia, atribuindo a menor presença feminina a fatores de base — como o reduzido número de mulheres nos cursos de engenharia — e não a barreiras organizacionais. Esta leitura reflete uma visão comum entre profissionais do setor, que reconhecem desigualdades numéricas, mas desvalorizam as suas causas estruturais, interpretando-as como resultado de preferências individuais ou diferenças de oferta formativa.

Os testemunhos evidenciam que a percepção de igualdade nas TI convive com a persistência de desigualdades subtis, confirmando o que a literatura tem descrito como o paradoxo da meritocracia aparente (Bello et al. 2021; Ridgeway 2011). Embora as políticas organizacionais se apresentem formalmente neutras, os processos informais de negociação, reconhecimento e atribuição de funções continuam a refletir estereótipos de gênero. Como salientam Amâncio e Santos (2021), a igualdade formal de acesso não se traduz necessariamente em igualdade de resultados, uma vez que as mulheres enfrentam constrangimentos simbólicos que afetam a forma como expressam ambição e se posicionam nas relações de poder. A dificuldade em negociar salários ou em reivindicar reconhecimento é, em grande medida, um reflexo das normas culturais que penalizam a assertividade feminina (Charles & Bradley 2009; Ferreira 2010).

O relato do entrevistado 13 remete para a persistência da segregação horizontal, uma dinâmica já identificada por Ashcraft et al. (2016) e Buse et al. (2013), que descrevem a tendência das organizações tecnológicas para atribuir às mulheres papéis de gestão, qualidade ou suporte, em detrimento de funções técnicas centrais. Esta lógica de divisão

funcional reforça a percepção de que as mulheres “pertencem” a áreas de comunicação e coordenação, perpetuando a masculinização dos cargos técnicos.

Por outro lado, o discurso do entrevistado 14 ilustra o que (Ridgeway 2011) designa como a “invisibilidade estrutural do género” nas organizações modernas — a crença de que a desigualdade se explica apenas por fatores de oferta e escolha individual, desvalorizando as barreiras simbólicas e culturais que moldam essas mesmas escolhas. Essa visão meritocrática tende a perpetuar o status quo, ao não reconhecer a influência das normas de género na progressão das carreiras. A literatura mais recente (Rebelo et al. 2024; Rocha et al. 2023) sublinha ainda que a construção de uma verdadeira equidade nas TI exige a transformação da cultura organizacional, integrando práticas de transparência salarial, avaliação objetiva e promoção baseada em critérios claros. A inteligência emocional e a gestão da diversidade, apontadas pela entrevistada 8, emergem, assim, como dimensões centrais de uma cultura mais inclusiva e sensível às diferenças.

2.6.2.5 Discriminação de Género

A discriminação de género no setor das TI manifesta-se hoje de formas mais subtis do que explícitas, mas continua a estruturar relações de poder e reconhecimento nas organizações. Apesar dos avanços em matéria de igualdade formal, as mulheres relatam ainda a necessidade de provar continuamente a sua competência, de lidar com microdesigualdades quotidianas e, em alguns casos, com situações diretas de injustiça ou assédio. Os testemunhos recolhidos evidenciam que a discriminação assume múltiplas expressões — desde a desvalorização simbólica e a falta de credibilidade inicial até às desigualdades salariais e ao questionamento das capacidades associadas à maternidade.

“Quando vou a um cliente, sinto que preciso de mostrar que sei o que estou a fazer — não tanto pelo trabalho em si, mas pelo simples facto de ser mulher. É como se tivesse de provar a minha competência desde o primeiro momento, para inspirar confiança. Já aceitei que é assim, e isso deixou de ser um problema para mim. Aprendi a lidar com isso mostrando segurança e profissionalismo a quem está do outro lado.”

“Sinto que existem duas vertentes nesta questão: o facto de ser mulher e o facto de trabalhar numa área composta quase exclusivamente por homens. Noto claramente que, só por ser mulher, tenho de provar constantemente o que sei, algo que não acontece com os meus colegas homens. Isto é algo que percebo desde o início da minha carreira. Mesmo nas entrevistas de emprego, fazem-me perguntas que tenho a certeza de que não são feitas a candidatos do sexo masculino. Há sempre uma desconfiança de base, uma necessidade de demonstrar competência extra.

Costumo dizer que, na minha área, um homem pode ser apenas razoável e é suficiente. No caso das mulheres, temos de ser excelentes — não há margem para o ‘razoável’. Temos de estar sempre um passo à frente, sempre a provar o nosso valor para sermos levadas a sério.” (Entrevistada 5, 47 anos, Gestão de Sistemas de Informação)

Nestes dois excertos, a entrevistada sintetiza um padrão transversal aos relatos femininos: a necessidade de demonstrar competência de forma constante e a ausência de margem para o erro. Esta dupla exigência traduz uma pressão invisível, mas persistente, que obriga as mulheres a excederem expectativas para obter o mesmo reconhecimento que os homens. A entrevistada descreve uma adaptação pragmática a este contexto, revelando uma forma de resiliência que, no entanto, se constrói sobre a naturalização da desigualdade.

“No meu primeiro ano a trabalhar em Lisboa, vivi uma situação de assédio na empresa onde estava. Foi um grande choque — uma coisa é ouvir falar sobre isso, outra é passar por essa experiência pessoalmente. Felizmente, tinha um gestor direto muito presente, que reagiu de forma rápida e responsável. Assim que partilhei o que estava a acontecer, ele interveio de imediato e a empresa decidiu afastar-me do projeto em causa. Mais tarde, ao trabalhar noutras empresas de maior dimensão, também ouvi relatos de casos semelhantes, o que me fez perceber que este tipo de situações é mais comum do que se imagina. É um tema que merece ser falado e reconhecido, porque, infelizmente, continua a acontecer.” (Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)

A entrevistada traz à tona uma dimensão frequentemente silenciada — o assédio laboral —, que permanece uma realidade em contextos tecnológicos. O relato demonstra o impacto pessoal destas experiências e sublinha a importância de lideranças conscientes e capazes de agir de forma célere e ética. O reconhecimento de que tais casos continuam

a ocorrer reforça a necessidade de políticas preventivas e de uma cultura organizacional mais vigilante.

“Posso partilhar uma situação que envolveu um colega meu, que veio pedir-me um conselho — talvez precisamente por eu ser mulher. Durante uma reunião, ocorreu um episódio em que um colaborador fez um toque que não foi apropriado a uma colega. O colega em questão não se apercebeu de que o gesto era inadequado, mas a colega ficou claramente desconfortável. Como ele era o superior hierárquico da equipa, acabou por me procurar para saber como lidar com o caso.

Expliquei-lhe que o mais importante, em primeiro lugar, era ouvir e validar o que a colega tinha sentido. Se ela se sentiu incomodada, é porque o gesto não foi apropriado, independentemente da intenção. Também lhe disse que era essencial falar com a pessoa envolvida e deixar claro que aquele comportamento não era aceitável. O que percebo destas situações é que, se os líderes não estiverem preparados para lidar com questões de género e comportamento ético, há um risco grande de as pessoas se sentirem desvalorizadas ou ignoradas. E isso, por si só, já é uma forma de discriminação.”
(Entrevistada 6, 38 anos, Sénior Manager)

Aqui, a entrevistada introduz uma perspetiva de liderança responsável e pedagógica, destacando a importância da escuta ativa e da validação das experiências de quem se sente alvo de comportamentos inadequados. O testemunho evidencia a relação entre discriminação e ausência de resposta institucional: o silêncio ou a minimização destas situações constituem, em si, uma forma de perpetuação da desigualdade.

“Sinto que, em muitas empresas portuguesas, as mulheres têm de trabalhar mais para serem ouvidas e para que as suas opiniões sejam realmente consideradas. É como se tivéssemos sempre de provar um pouco mais o nosso valor. Já vivi situações em que, durante uma reunião, partilho uma ideia e ninguém reage — mas, minutos depois, um colega homem diz praticamente o mesmo e, de repente, toda a gente acha que é uma excelente proposta. Isto acontece com frequência e acaba por ser um desafio adicional para quem tenta afirmar-se num ambiente ainda muito marcado por dinâmicas masculinas.” *(Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)*

Este excerto revela um fenómeno de desvalorização simbólica — a invisibilização das contribuições femininas e a apropriação das suas ideias. Trata-se de uma forma de

microdiscriminação que reforça a desigualdade de reconhecimento e contribui para o desgaste emocional das mulheres em ambientes dominados por lógicas masculinas.

“Conheço casos de discriminação salarial e também de injustiça no reconhecimento profissional. Uma colega minha, por exemplo, apresentou à empresa uma ideia inovadora para o desenvolvimento de um produto. A proposta foi muito bem recebida, e prometeram-lhe que iria liderar o projeto como product owner. Pouco tempo depois, contrataram um novo colaborador, supostamente para ser o seu braço direito. Ela acabou por o treinar, acompanhá-lo e orientá-lo em todas as fases do trabalho. No entanto, no final do processo, a empresa despediu-a e manteve o novo colaborador, que ficou a liderar o projeto. Foi uma situação claramente injusta e um exemplo concreto de como, em alguns contextos, o contributo das mulheres é facilmente desvalorizado ou apropriado por outros.” (Entrevistada 7, 35 anos, Software Engineer)

A entrevistada descreve uma situação de apropriação do trabalho feminino, em que o contributo de uma mulher é reconhecido apenas enquanto útil ao sucesso de outros. Este tipo de injustiça, embora por vezes justificado como decisão “organizacional”, reflete uma estrutura de poder que tende a premiar figuras masculinas, mesmo quando o mérito provém de mulheres.

“Há algo que noto com frequência: muitos homens dizem que já não existe machismo ou desigualdade, mas, na prática, isso ainda acontece. Quando trabalhei numa empresa mais pequena, era a única mulher na equipa — todos os restantes membros eram homens. Percebia claramente que o dono da empresa nunca valorizava tanto a minha opinião como a dos meus colegas, mesmo quando eu dizia exatamente o mesmo. Lembro-me de questionar a um superior com quem me dava bem, se achava que o dono reagiria de forma diferente se fosse um homem, e ele acabou por admitir que provavelmente sim. Foi um momento marcante, porque percebi que, mesmo sem má intenção, existe ainda uma resistência implícita em reconhecer a voz e a autoridade das mulheres.” (Entrevistada 2, 42 anos, Sênior Manager)

O testemunho ilustra o desfasamento entre perceção e realidade — enquanto os homens acreditam que a igualdade está alcançada, as mulheres continuam a vivenciar discriminações subtis. A entrevistada reconhece a natureza não intencional de algumas dessas atitudes, o que evidencia a dimensão estrutural do problema: o preconceito implícito, enraizado nas práticas quotidianas de validação e autoridade.

“Falar disto é quase um cliché, mas há sempre aquela questão de gênero presente. Sempre trabalhei — e gosto de trabalhar — em ambientes majoritariamente masculinos. Os homens tendem a ser mais diretos e práticos, e isso é algo que aprecio. Ainda assim, noto que, em diferentes cargos que ocupei, por vezes a validação do meu trabalho ou das minhas opiniões é mais difícil, talvez por ser mulher. Não sei se é uma percepção minha ou se efetivamente somos levadas menos a sério, mas sinto que, num universo predominantemente masculino, conquistar voz e reconhecimento exige um esforço acrescido.” (Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

Aqui, reforça-se a ideia de um duplo padrão de avaliação: comportamentos valorizados nos homens são frequentemente questionados nas mulheres. A entrevistada assume um papel ativo na tentativa de desconstruir essas dinâmicas, revelando a importância das lideranças femininas na transformação da cultura organizacional e na promoção de justiça simbólica.

“Acho que existem diferenças, sim — não sempre, mas elas existem. Atualmente, na empresa onde trabalho, sinto que há uma preocupação real com a justiça salarial. Pelo que sei, os nossos salários são bastante equivalentes.

No entanto, nem sempre foi assim. Quando trabalhei fora, tive acesso aos salários da equipa e percebi uma diferença gritante: uma colega mulher, que desempenhava exatamente as mesmas funções que um colega homem, recebia 60 mil por ano, enquanto ele ganhava 110 mil.

Fiquei chocada e chamei a atenção para o caso. Disseram-me que já estavam a tentar corrigir a situação e que o salário dela tinha aumentado recentemente de 45 para 60 mil, mas mesmo assim a discrepância continuava enorme.

Essa colega era excelente profissional, muito dedicada, por isso não havia justificação possível para aquela diferença. Eventualmente, a situação foi revista, mas claro que ninguém lhe devolve os anos em que trabalhou a ganhar menos. Essa desigualdade marcou-me muito” (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

Neste excerto, a entrevistada relata uma situação de desigualdade salarial evidente entre uma mulher e um colega homem que desempenhavam exatamente as mesmas funções. O choque inicial e a reação crítica face à injustiça revelam uma consciência crescente sobre a persistência de práticas discriminatórias, mesmo em contextos

profissionais formalmente regulados. A entrevistada reconhece que, embora a discrepância tenha sido posteriormente revista, o prejuízo acumulado ao longo dos anos é irreversível — tanto em termos financeiros como de reconhecimento profissional. Este relato ilustra de forma clara a dimensão estrutural da desigualdade salarial, frequentemente naturalizada sob a forma de “ajustes progressivos” ou “heranças contratuais”, e mostra como a ausência de transparência e de mecanismos de monitorização contribui para perpetuar disparidades entre gêneros, mesmo em funções equivalentes.

“A primeira coisa que se nota é que as pessoas ainda não estão habituadas a ver uma mulher em cargos de liderança. Lembro-me que, no início da minha carreira, isso era ainda mais visível — talvez também por parecer mais nova na altura.

Muitas vezes percebia o desconforto das pessoas quando descobriam que eu era a chefe. Em várias situações, dirigiam perguntas aos meus colegas, assumindo que seriam eles os responsáveis. Eram os próprios colegas que precisavam de intervir, e dizer: ‘Tens de perguntar à x, ela é que é a responsável.’

Estas atitudes nem sempre eram intencionais ou maldosas — muitas vezes eram inconscientes —, mas deixavam claro que a liderança feminina ainda não é vista como natural.

Recordo uma situação em particular, logo no meu primeiro emprego, em que um colega comentou: ‘Tu só foste contratada porque és bonita.’ Disse-o em tom de brincadeira, mas eu sabia que não era apenas uma piada. Tinha sido sempre uma excelente aluna, terminei o curso com média de 17 valores, mas naquele momento senti que todo o meu mérito estava a ser colocado em causa. E é difícil, porque, no início, não temos ainda como provar o nosso valor — e comentários destes acabam por minar a confiança e reforçar a ideia de que o lugar da mulher é excepcional, não natural.” (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

A entrevistada descreve a persistência de estereótipos que associam a liderança à masculinidade e sexualizam o sucesso feminino. Este tipo de discurso, ainda que mascarado de humor, tem um efeito corrosivo sobre a autoconfiança e contribui para a

manutenção da ideia de que a presença das mulheres em cargos de poder é uma exceção e não uma normalidade.

“No que diz respeito às mulheres, e trabalhando com muitas colegas nesta área, diria que um dos maiores desafios que enfrentam é o de serem vistas e tidas em consideração. Os homens tendem a ser mais diretos e a expor as suas ideias com maior segurança, mesmo quando não têm total certeza. Já as mulheres, muitas vezes, demonstram mais receio de se exporem, de serem mal interpretadas ou de falharem.

E, na verdade, percebo porquê. Já assisti a situações em que uma mulher propôs algo que acabou por não resultar, e isso teve um impacto negativo mais duradouro do que se tivesse acontecido a um homem. Quando é um homem a falhar, a reação é normalmente: ‘OK, enganaste-te, faz melhor da próxima vez.’ Quando é uma mulher, a margem de erro parece ser menor. Portanto, na minha perspetiva, essa diferença de tolerância ao erro é um dos fatores que torna mais difícil para as mulheres afirmarem-se em contextos ainda muito masculinos. As que conseguem, distinguem-se precisamente por terem conseguido ultrapassar esse medo e afirmar a sua voz com confiança.” (Entrevistado 11, 39 anos, Production Operational Management”

Neste excerto, o entrevistado reconhece uma diferença na tolerância ao erro entre géneros — um dos mecanismos mais subtis de discriminação. As mulheres são avaliadas com critérios mais exigentes e enfrentam consequências mais severas perante o fracasso, o que limita a sua autonomia e reforça a sua autocensura.

“Quando entrei para a equipa no meu antigo cargo em que estava a trabalhar fora de Portugal, comecei a trabalhar de perto com o meu chefe, tal como eu, também tinha chegado há pouco tempo ao país. Lembro-me de ele comentar que estava à procura de mais pessoas para integrar a equipa, mas que o recrutamento estava a ser difícil, porque havia escassez de profissionais na área. Eu própria tentava ajudá-lo a identificar candidatos, quando ele me disse que tinha entrevistado uma mulher muito competente, mas que tinha algumas dúvidas em contratá-la. Perguntei-lhe porquê, e ele respondeu: ‘Ela é boa, mas tem dois filhos e talvez não tenha a disponibilidade que precisamos.’

Fiquei surpreendida e perguntei se ela tinha dito algo que indicasse falta de disponibilidade. Ele admitiu que não, mas manteve a sua reserva.

O processo continuou, ele entrevistou várias pessoas sem encontrar ninguém adequado, até que voltou a falar-me dela, dizendo novamente que era boa, mas que não tinha a

certeza. Ao contrário de todos os outros candidatos, que faziam apenas uma entrevista técnica e uma comportamental, ela teve de passar por três entrevistas técnicas, unicamente por ser mãe. Acabou por ser contratada, mas apenas depois de não encontrarem mais ninguém.

No final, provou ser excelente profissional — foi promovida várias vezes e hoje ocupa um cargo de destaque." (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

A entrevistada expõe um caso claro de discriminação associada à maternidade — uma suposição de indisponibilidade baseada em papéis de género tradicionais. Apesar de a candidata ter demonstrado elevada competência, a sua parentalidade foi vista como um obstáculo, revelando como a maternidade ainda é percecionada como incompatível com a dedicação profissional plena.

“Na minha posição, tento sempre defender as questões que afetam mais diretamente as mulheres. Afinal, somos nós que carregamos os filhos e, inevitavelmente, haverá um momento na vida em que isso terá impacto, ainda que temporário, na carreira. Não falo de falta de entrega, mas de uma pausa necessária, de um reajuste natural.

O que observo é que, muitas vezes, as mulheres continuam a ser avaliadas de forma diferente quando são mães — há sempre quem diga: ‘Está a render menos porque teve um filho’. E eu procuro contrariar esse discurso, porque o facto de uma mulher ter um filho não a torna menos comprometida. Pelo contrário, pode até aumentar o seu sentido de responsabilidade.

Ainda assim, noto que certos comentários e julgamentos são mais frequentes quando uma mulher toma uma decisão ou ocupa determinado cargo. Quando a iniciativa parte de um homem, tudo é aceite com naturalidade; quando vem de uma mulher, é mais questionada. Por isso, enquanto líder, sinto a necessidade de estar atenta e de intervir — de dar voz e proteger estas situações, garantindo que são vistas com justiça e equilíbrio.”
(Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

Aqui, reforça-se a ideia de um duplo padrão de avaliação: comportamentos valorizados nos homens são frequentemente questionados nas mulheres. A entrevistada assume um papel ativo na tentativa de desconstruir essas dinâmicas, revelando a importância das lideranças femininas na transformação da cultura organizacional e na promoção de justiça simbólica.

A análise dos testemunhos confirma a persistência de múltiplas formas de discriminação de género no setor das TI, em linha com o que é amplamente documentado por Williams et al. (2016), Amâncio e Santos (2021) e Ridgeway (2011). A desigualdade manifesta-se tanto em práticas explícitas — como o assédio ou a disparidade salarial — como em mecanismos subtis de descredibilização, invisibilização e dupla exigência. As entrevistadas descrevem o que Holtzblatt e Marsden (2022) designam como “testes constantes de competência”, um padrão em que as mulheres têm de provar continuamente o seu valor para serem reconhecidas como igualmente capazes. Essa necessidade de performance permanente está na base do fenómeno conhecido como prove-it-again bias (Buse et al., 2013), que penaliza as mulheres em contextos de decisão e progressão.

A desigualdade associada à maternidade, ilustrada nos relatos de várias participantes, reflete o peso persistente da cultura do “trabalhador ideal” (Ahuja 2002; Rocha et al. 2023), que pressupõe disponibilidade total e ausência de responsabilidades familiares. Este modelo penaliza as mulheres e naturaliza a sua exclusão de oportunidades de liderança. Os casos de assédio e de desvalorização simbólica apontam ainda para a importância da formação em ética e igualdade de género nas lideranças — um aspeto sublinhado por Rebelo et al. (2024), que enfatizam a necessidade de transformar não apenas as políticas, mas também os comportamentos quotidianos que perpetuam a desigualdade.

A crença de que “já não há discriminação”, expressa em alguns contextos, reproduz o que Ridgeway (2011) denomina de *gender denial* — a tendência de negar a influência do género nas relações laborais, o que, paradoxalmente, contribui para a sua persistência.

Por fim, a análise mostra que, embora também possam ocorrer enviesamentos de género reversos, as desigualdades estruturais continuam a penalizar maioritariamente as mulheres, sobretudo nas dimensões de reconhecimento, credibilidade e progressão. A consolidação de práticas organizacionais equitativas requer, portanto, uma abordagem multiescalar: políticas claras, sensibilização ética, liderança inclusiva e uma cultura de tolerância zero à discriminação, visível e invisível.

2.6.2.6 Percepções sobre Gênero e Estilos de Liderança

A reflexão sobre estilos de liderança e gênero nas TI revela uma pluralidade de perspectivas. Enquanto alguns entrevistados reconhecem diferenças de abordagem entre homens e mulheres, outros defendem que a liderança depende mais da personalidade e da experiência individual do que do gênero. Ainda assim, os testemunhos mostram que as mulheres tendem a valorizar estilos de liderança participativos, colaborativos e comunicativos, enquanto os homens são descritos, com frequência, como mais diretos e orientados para resultados. Estas percepções coexistem com o reconhecimento de que os contextos organizacionais moldam, de forma decisiva, a expressão dessas diferenças.

“Sou praticamente a única mulher na minha equipa. Em termos de experiência com colegas homens, noto algumas diferenças no modo de trabalhar, os homens tendem a ser mais centrados no seu próprio método de trabalho, menos comunicativos e menos atentos ao contexto à volta. Por vezes, dão instruções sem explicar o motivo ou o objetivo, o que dificulta o entendimento global das tarefas. Também noto que não têm a mesma capacidade de antecipar problemas ou planejar com antecedência — algo que considero essencial na nossa área. (Entrevistada 5, 47 anos, Gestão de Sistemas de Informação)

Neste excerto, a entrevistada observa diferenças concretas no modo de trabalhar entre géneros, sublinhando uma menor comunicação e planeamento por parte dos colegas homens. A percepção de que as mulheres têm uma visão mais abrangente e preventiva reflete uma leitura relacional da liderança — uma valorização da coordenação, da empatia e da antecipação de problemas, dimensões frequentemente associadas ao estilo de liderança transformacional.

“Atualmente, sou o único manager homem na equipa; todas as minhas colegas que ocupam cargos de team manager são mulheres. A minha chefe anterior também era mulher — uma excelente profissional que acabou por ser promovida para outro cargo.

Na minha experiência, não considero que haja diferenças negativas entre géneros neste tipo de funções. Pelo contrário, acredito que as mulheres têm, em muitos casos, uma maior capacidade organizacional e prática, o que as torna especialmente eficazes na gestão. Já tive a oportunidade de participar em processos de recrutamento e promoção,

e duas das minhas colegas que hoje são team managers foram selecionadas com o meu apoio. O tempo tem-me mostrado que as mulheres, de forma geral, conseguem gerir melhor várias tarefas em simultâneo e têm uma abordagem mais estruturada e pragmática do que muitos homens, que nem sempre conseguem estar atentos a todos os detalhes.” (Entrevistado 12, 40 anos, Team Manager)

O entrevistado reconhece competências frequentemente associadas ao feminino — como a organização, a atenção ao detalhe e a gestão multitarefa —, valorizando-as como fatores de eficácia. Este discurso inverte parcialmente a narrativa tradicional de masculinização da liderança, sublinhando a importância de atributos relacionais e estruturantes que contribuem para equipas mais equilibradas e eficientes.

“Na minha experiência, não considero que homens e mulheres exerçam necessariamente estilos de liderança diferentes. Acho que depende muito mais da personalidade de cada pessoa do que do género. Já conheci homens e mulheres com estilos de liderança muito semelhantes e, por outro lado, pessoas de ambos os sexos com abordagens completamente distintas. Portanto, acredito que as diferenças que se observam resultam mais das características individuais do que propriamente do facto de serem homens ou mulheres.” (Entrevistada 6, 38 anos, Sênior Manager)

“Acredito que as diferenças entre homens e mulheres no exercício da liderança não se explicam tanto pelo género, mas sim pelas personalidades e pelas experiências de cada um. No fundo, somos todos diferentes, independentemente de sermos homens ou mulheres. Já trabalhei com mulheres cuja forma de liderar é muito semelhante à minha, e também com homens com estilos completamente distintos. Penso que tudo depende mais da personalidade, da forma de estar e do percurso que cada pessoa traz, do que propriamente do facto de ser homem ou mulher.” (Entrevistado 12, 40 anos, Team Manager)

Nestes dois testemunhos, a liderança é descrita como uma prática moldada por trajetórias individuais, mais do que por pertença de género. Esta perspetiva reflete uma visão pós-identitária, que relativiza as diferenças entre homens e mulheres e coloca a ênfase na diversidade de estilos pessoais — um discurso coerente com a cultura organizacional contemporânea das TI, centrada na meritocracia e na individualização das competências.

“Acredito que existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres, mas que essas diferenças não são absolutas — dependem muito da personalidade de cada pessoa. Penso que há características tradicionalmente associadas ao feminino e ao masculino, mas este espectro é bastante variável. Existem homens com perspectivas mais empáticas e colaborativas, e mulheres com estilos mais assertivos ou orientados para resultados.

De um modo geral, diria que essas particularidades existem, mas não determinam por completo a forma de liderar. Já conheci mulheres com um estilo de liderança mais ‘masculino’ do que alguns homens, e vice-versa. O mais importante é reconhecer que estas diferenças são complementares e que ambos os estilos podem coexistir.

Na minha experiência, o desporto também teve uma influência forte na forma como exerço liderança — trouxe-me disciplina, espírito de equipa e competitividade. Curiosamente, quando tirei o curso de informática, havia 120 alunos e apenas quatro mulheres, mas hoje essa realidade está a mudar. “(Entrevistado 10, 41 anos, CEO)

Aqui, um pouco à semelhança dos dois testemunhos anteriores, o entrevistado adota uma perspectiva de complementaridade entre estilos tradicionalmente associados ao masculino e ao feminino, reconhecendo o valor da coexistência entre abordagens assertivas e empáticas. O seu discurso traduz uma visão integradora da liderança, que valoriza o equilíbrio entre racionalidade e sensibilidade, decisão e escuta — princípios centrais de uma liderança inclusiva.

“Acho que uma das barreiras mais significativas — e que muitas vezes passa despercebida — é o facto de quem está em posições de decisão serem maioritariamente homens. Primeiro, porque há simplesmente mais homens no setor, e segundo, porque eles já ocupam os cargos de liderança.

O que acontece é que, de forma inconsciente, tendemos a escolher pessoas que se parecem connosco ou com quem sentimos mais afinidade. É algo natural. Lembro-me de ter pensado muito sobre isto quando vivi fora de Portugal: percebi que, se entrevistasse duas pessoas igualmente competentes — um chinês e um português, por exemplo —, provavelmente sentiria mais empatia com o português, porque a forma de comunicar e de interagir é mais semelhante à minha.

O mesmo acontece entre homens e mulheres nas empresas. Quando a maioria dos decisores são homens, é mais provável que escolham, sem se darem conta, candidatos com quem se identificam mais — normalmente, outros homens.

Na minha experiência, fui quase sempre entrevistada por homens. Mesmo quando as competências eram equivalentes, era difícil criar o mesmo tipo de empatia que eles naturalmente criam entre si. Muitas vezes, eles têm uma forma de comunicar e de se relacionar que exclui sutilmente as mulheres — por exemplo, falam de ir beber uma cerveja depois do trabalho, algo que reforça essa ligação informal.

Para tentar contrariar isso, criamos uma regra na empresa em que trabalhava: em todas as entrevistas deveria participar, pelo menos, uma mulher no painel de recrutamento. Foi uma forma prática de quebrar este ciclo de entrevistas conduzidas exclusivamente por homens e de trazer mais diversidade ao processo.” (Entrevistada 3, 35 anos, Tech Lead)

Este testemunho introduz uma análise crítica das dinâmicas de recrutamento e de acesso à liderança. A entrevistada identifica o enviesamento inconsciente (homophily bias), segundo o qual as pessoas tendem a favorecer quem se lhes assemelha, perpetuando assim a sub-representação feminina. A medida descrita — incluir mulheres nos painéis de recrutamento — traduz uma prática concreta de equidade organizacional e de diversificação da liderança.

“Na nossa empresa somos três sócios, eu e dois homens, e acredito que as diferenças entre nós não se devem tanto ao género, mas sim às personalidades individuais. Cada um tem uma forma distinta de comunicar e liderar. No meu caso, sou bastante prática e direta, gosto de resolver as coisas de forma objetiva, sem grandes rodeios — talvez por isso me adapte bem a um ambiente que é, de certa forma, mais masculino. Já trabalhei com várias mulheres e noto que, por vezes, têm uma forma diferente de abordar as situações, talvez mais emocional ou detalhista. Diria que as mulheres tendem a ser mais cuidadosas na forma como comunicam, o que se reflete em áreas como os recursos humanos, onde essa sensibilidade é uma mais-valia. Já os homens, em geral, são mais objetivos e assertivos, o que pode facilitar a tomada de decisões em certos contextos.” (Entrevistada 1, 39 anos, Global Chief Officer)

O relato distingue estilos comunicativos e decisoriais entre géneros, sem os hierarquizar. A entrevistada reconhece que ambos os perfis têm valor em contextos distintos,

defendendo uma abordagem pragmática e equilibrada. Esta percepção aponta para a complementaridade de competências como um fator-chave de eficácia organizacional.

“Recentemente recebemos feedback anónimo de várias pessoas da equipa. Foi interessante ler os comentários e, de forma geral, confirmaram aquilo que acredito ser o meu estilo de liderança: procuro sempre ouvir todos os pontos de vista, incentivar a participação de quem fala menos e garantir que todos se sentem parte da discussão. Acredito que, muitas vezes, as pessoas mais silenciosas têm contributos valiosos, por isso tento criar um ambiente em que ninguém tem receio de errar.

No final das reuniões, o objetivo é que, mesmo que não concordemos em tudo, todos saibamos qual foi a decisão tomada e caminhemos na mesma direção.

Entre os comentários que recebi, houve um que me chamou a atenção: alguém escreveu que sou demasiado assertiva. Curiosamente, esse foi um dos comentários que mais me agradou.

Muitas vezes, as mulheres têm medo de ser diretas, de afirmar o que pensam com firmeza, sobretudo em contextos dominados por homens — e eu lidero equipas compostas maioritariamente por homens. Eu não sou uma líder autoritária, mas também não gosto de rodeios. Sou muito orientada a objetivos e procuro manter o foco no essencial. Se isso é ser assertiva, então fico contente com essa percepção.” (Entrevistada 3, 35 anos Tech Lead)

O testemunho ilustra a tensão entre assertividade e percepção social — traços valorizados em homens podem ser interpretados negativamente em mulheres. A entrevistada reivindica a legitimidade da liderança assertiva feminina, recusando o estereótipo da mulher conciliadora. A sua narrativa traduz o esforço de redefinição simbólica dos papéis de género na liderança.

“Faço questão de manter uma comunicação muito próxima com as equipas, perguntando frequentemente se há algo que possa estar a criar entraves, para mim, é essencial que as pessoas se sintam à vontade para admitir dificuldades e pedir ajuda. Acredito que reconhecer o que não se sabe é o primeiro passo para encontrar soluções em conjunto. É precisamente essa cultura de abertura que tento promover.

No entanto, sinto que nem sempre esta forma de trabalhar é partilhada por todos. Nas reuniões de diretores, por exemplo, é comum ver cada um destacar apenas o que

conseguiu entregar, os projetos concluídos e os sucessos alcançados. Já manifestei a minha opinião sobre isso — considero importante reconhecer o trabalho feito, claro, mas é igualmente essencial falar sobre o que não se conseguiu realizar. Só assim podemos ultrapassar obstáculos de forma colaborativa e aprender com as dificuldades."

No meu entender, o papel de um líder não é apenas celebrar as conquistas da equipa, mas sobretudo acompanhar os desafios e ajudar a ultrapassá-los. É aí que o verdadeiro trabalho de liderança acontece." (Entrevistada 4, 43 anos, Diretora de TI)

Neste relato, a entrevistada descreve um estilo de liderança participativo e colaborativo, centrado na escuta, na aprendizagem conjunta e na criação de confiança. Trata-se de um exemplo concreto de liderança transformacional, que valoriza a transparência e a coesão da equipa — características frequentemente associadas à liderança feminina, mas aqui assumidas como modelo universal de boa gestão.

Os testemunhos analisados revelam que, no contexto das TI, as perceções sobre liderança oscilam entre dois polos: por um lado, a crença na neutralidade e no mérito individual; por outro, o reconhecimento de que persistem padrões diferenciados de socialização e expressão do poder entre homens e mulheres.

Autores como Eagly e Carli (2009) demonstram que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos e transformacionais, baseados na comunicação e na cooperação, enquanto os homens privilegiam abordagens transacionais e orientadas para resultados. Esta distinção é também ecoada nos testemunhos das entrevistadas 3, 4 e 5, que sublinham a importância da empatia, da escuta ativa e da criação de ambientes colaborativos. Contudo, tal como referem Amâncio e Santos (2021) e Ridgeway (2011), estas diferenças não devem ser naturalizadas — são construções sociais resultantes de percursos distintos de socialização e de expectativas culturais sobre o que é ser “bom líder”. O discurso dos entrevistados 6, 10 e 12 reflete precisamente essa perspetiva, ao relativizar as diferenças e centrar a liderança na individualidade e na experiência.

A questão da afinidade entre decisores do mesmo género, destacada pela entrevistada 3, encontra respaldo em estudos como o de (McDonald 2011), que explicam como as redes masculinas tendem a reproduzir a sua própria composição, dificultando o acesso

das mulheres a posições de poder. Os testemunhos evidenciam ainda o que Williams et al. (2016) designam como *double bind*: mulheres líderes enfrentam o dilema entre serem vistas como competentes (se assertivas) ou agradáveis (se empáticas). A assertividade feminina, como demonstra a experiência da entrevistada 3, continua a ser interpretada como traço excessivo, revelando a persistência de estereótipos normativos.

Por outro lado, a valorização crescente de estilos participativos e colaborativos indica uma transformação gradual das culturas organizacionais, convergindo com o modelo de liderança inclusiva descrito por (Rebelo et al. 2024)— um modelo que promove a diversidade, reconhece a vulnerabilidade e privilegia a aprendizagem coletiva.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

A presente investigação procurou compreender de que forma o género influencia as trajetórias profissionais no setor das TI em Portugal, com particular atenção às barreiras que limitam a progressão das mulheres a cargos de liderança. Apesar do crescimento contínuo da presença feminina no ensino superior, as mulheres continuam a representar uma minoria nos espaços de decisão e chefia deste setor, revelando a persistência de dinâmicas de desigualdade que ultrapassam as questões de acesso e se prolongam ao longo de todo o percurso profissional. O estudo, desenvolvido a partir de entrevistas a profissionais em posições de liderança, permitiu observar como fatores culturais, organizacionais e sociais se interligam na produção e reprodução dessas desigualdades, bem como as estratégias individuais e coletivas que contribuem para as contrariar.

Os resultados apontam para uma realidade complexa, marcada simultaneamente por sinais de mudança e pela permanência de mecanismos de exclusão, ainda que sob formas mais subtis. No que respeita às motivações que conduzem homens e mulheres à área das TI, destaca-se a coexistência de três perfis principais. Para algumas participantes, a escolha foi impulsionada por um interesse intrínseco e duradouro pela tecnologia, associado à curiosidade e ao prazer de trabalhar num campo inovador e em constante evolução. Para outras, o ingresso resultou sobretudo de uma decisão pragmática, motivada pela perceção de que o setor oferece melhores perspetivas de emprego, mobilidade e progressão de carreira do que outras áreas tradicionalmente mais saturadas ou menos valorizadas. Finalmente, emergem percursos híbridos, em que o gosto pela tecnologia se alia à consciência das oportunidades de empregabilidade, traduzindo uma decisão simultaneamente vocacional e estratégica. Estas diferentes trajetórias revelam que o acesso das mulheres às TI resulta da combinação entre interesse pessoal, contexto económico e dinâmicas de socialização que moldam as suas escolhas profissionais.

No plano dos desafios e oportunidades, os testemunhos evidenciam que o percurso das mulheres nas TI é frequentemente condicionado pela necessidade de conciliar responsabilidades familiares com as exigências de um setor altamente competitivo e em rápida transformação. A maternidade surge como um dos fatores mais críticos na

progressão de carreira, sobretudo pela percepção de que a ausência temporária decorrente da licença parental pode implicar uma perda de ritmo e de visibilidade. Apesar de algumas experiências positivas de partilha de responsabilidades e de flexibilidade laboral, a maioria das participantes reconhece que a conciliação continua a recair de forma desproporcional sobre as mulheres, o que as obriga a desenvolver competências adicionais de organização, planeamento e resistência emocional para manter o nível de desempenho.

Outro aspeto recorrente prende-se com a expressão da voz e a percepção de competência. Várias entrevistadas referem que as mulheres tendem a comunicar com maior prudência, ponderando o impacto das suas palavras e o risco de julgamento, ao passo que os homens se expõem mais facilmente e reivindicam oportunidades com maior confiança. Essa diferença comportamental traduz-se, muitas vezes, numa menor visibilidade feminina, o que pode limitar o reconhecimento e a progressão. Contudo, surgem também narrativas que desafiam este padrão, nas quais a comunicação assertiva e a capacidade de confronto são descritas como ferramentas de empoderamento e de transformação cultural dentro das equipas. Falar, questionar e reivindicar tornam-se, nestes casos, atos de afirmação identitária e profissional que rompem com os modelos tradicionais de subalternidade.

A importância das redes de contactos e da mentoria constitui outro eixo fundamental. As experiências relatadas mostram que o networking não se limita à criação de oportunidades, mas funciona como um mecanismo de validação e de pertença num setor onde a visibilidade é decisiva. Ter mentores — sobretudo figuras femininas em posições de destaque — surge como um elemento facilitador do desenvolvimento profissional e da autoconfiança, permitindo às mulheres aceder a espaços de decisão e a circuitos informais de influência. Ainda assim, várias entrevistadas reconhecem a dificuldade de integração em redes dominadas por homens, especialmente em contextos de trabalho remoto ou informal, o que evidencia a persistência de assimetrias nas estruturas de poder e nos fluxos de informação.

No que respeita à percepção de igualdade de oportunidades, a análise revela uma aparente ambiguidade. De um lado, predomina a ideia de que o setor das TI é mais aberto e meritocrático do que outros, valorizando a competência técnica e o

desempenho. Do outro, persistem desigualdades menos visíveis, expressas em diferenças salariais, em práticas de negociação menos assertivas por parte das mulheres e em mecanismos subtis de canalização para funções de suporte ou gestão intermédia, em detrimento das mais técnicas ou estratégicas. Estas dinâmicas traduzem uma igualdade formal que nem sempre se converte em equidade substantiva.

As narrativas sobre discriminação reforçam esta leitura, evidenciando a existência de múltiplas formas de desigualdade — desde a necessidade constante de provar competência até à desvalorização de ideias e à apropriação de contributos femininos por colegas homens. Casos de assédio e de desigualdade salarial, ainda que minoritários, mostram que as barreiras não são apenas simbólicas, mas estruturais, perpetuando a desconfiança e a desigualdade de reconhecimento. Apesar disso, as mulheres entrevistadas demonstram uma notável capacidade de resistência e adaptação, enfrentando o preconceito com profissionalismo e confiança, e transformando o desafio em motivação para afirmar o seu valor.

As perceções sobre estilos de liderança revelam uma diversidade de perspetivas. Muitos participantes consideram que as diferenças entre homens e mulheres resultam mais de características individuais do que de género, sublinhando a importância da personalidade e da experiência. Outros reconhecem, contudo, tendências distintas: as mulheres são frequentemente associadas a uma liderança mais colaborativa, comunicativa e empática, enquanto os homens são vistos como mais diretos e orientados para resultados. Em qualquer dos casos, os testemunhos apontam para uma progressiva valorização de modelos de liderança inclusivos e híbridos, que conciliam firmeza e escuta, racionalidade e sensibilidade, refletindo uma mudança gradual na cultura organizacional do setor.

No conjunto, a análise dos dois temas permite responder à questão de investigação central, demonstrando que as desigualdades de género nas TI decorrem de uma combinação entre fatores estruturais e simbólicos. As mulheres enfrentam barreiras concretas à progressão, mas também obstáculos invisíveis relacionados com perceções de competência, padrões de socialização e práticas organizacionais implícitas. A sua presença crescente em posições de liderança resulta, em larga medida, de estratégias de

superação individuais — investimento em formação, construção de redes, mentoria e comunicação assertiva — mais do que de condições institucionais de igualdade.

A leitura dos resultados permite igualmente verificar o cumprimento dos objetivos específicos definidos para o estudo. O primeiro objetivo, que procurava caracterizar os profissionais em cargos de liderança no setor das TI em Portugal, revelou a existência de percursos heterogêneos, nos quais coexistem trajetórias lineares e reconversões profissionais. Identificou-se uma diversidade de perfis formativos, evidenciando que as mulheres chegam à liderança tanto a partir de formações técnicas em engenharia informática como de áreas distintas, reforçando a ideia de que a liderança em TI não se constrói exclusivamente pela via tecnológica, mas também pelo desenvolvimento de competências transversais e relacionais. O segundo objetivo, centrado na identificação dos principais obstáculos à progressão de carreira, foi amplamente corroborado pelos testemunhos, que apontam a conciliação trabalho–família, a persistência de estereótipos de género, a invisibilidade em contextos técnicos e a desigualdade nas redes de influência como fatores determinantes. Estes elementos revelam que a desigualdade não se restringe à estrutura organizacional, mas se reproduz nas interações quotidianas e nas perceções de competência que continuam a diferenciar homens e mulheres.

O terceiro objetivo, relativo à compreensão das perceções de equidade, mostrou uma clara divergência entre géneros: enquanto os homens tendem a interpretar o setor como meritocrático e neutro, as mulheres descrevem um quotidiano marcado por microdesigualdades e por uma necessidade constante de provar legitimidade. Esta diferença de perceções traduz a distância entre a igualdade formal e a equidade real e demonstra como a neutralidade aparente das organizações pode contribuir para a manutenção das assimetrias. O quarto objetivo, que visava explorar as estratégias utilizadas pelas mulheres para superar barreiras e consolidar percursos de liderança, revelou a centralidade do apoio interpessoal e da aprendizagem contínua. As entrevistadas valorizam o papel da mentoria, do networking e da comunicação assertiva como instrumentos de reconhecimento e empoderamento, destacando também a importância de modelos femininos de referência que funcionam como fonte de inspiração e validação. Estas estratégias individuais surgem como mecanismos

compensatórios face à ausência de políticas institucionais consistentes de promoção da igualdade.

Por fim, o quinto objetivo, orientado para a reflexão sobre políticas públicas e práticas organizacionais de inclusão, emerge como um ponto de convergência dos resultados. As experiências relatadas sugerem que a igualdade de gênero nas TI não depende apenas de medidas formais, mas da criação de culturas organizacionais baseadas na transparência, na corresponsabilidade e na valorização da diversidade. A implementação de práticas como a presença equilibrada de mulheres em painéis de recrutamento, a monitorização da paridade salarial e a promoção de programas de mentoria mútua constituem passos concretos para a construção de ambientes mais justos e inclusivos.

Os resultados mostram ainda que a ideia de meritocracia, embora amplamente partilhada, tende a mascarar as desigualdades persistentes, reforçando a crença de que o sucesso depende apenas do esforço individual. Essa percepção contribui para a invisibilização dos mecanismos de discriminação e dificulta a adoção de medidas estruturais de equidade. A transformação efetiva do setor exige, por isso, uma mudança cultural profunda, que ultrapasse a neutralidade aparente e promova uma valorização real da diversidade como fator de inovação e justiça organizacional.

Em síntese, o estudo revela que o percurso das mulheres nas TI é marcado por uma tensão constante entre reconhecimento e resistência. Apesar dos avanços alcançados, a ascensão a cargos de liderança continua condicionada por normas culturais, responsabilidades familiares e dinâmicas de poder que privilegiam o masculino como padrão de competência. Ainda assim, as trajetórias analisadas mostram que o setor está em transição: novas gerações de profissionais — homens e mulheres — começam a desafiar os estereótipos, a promover culturas de trabalho mais igualitárias e a redefinir o próprio conceito de liderança. A consolidação desta mudança dependerá da capacidade das organizações em integrar práticas efetivas de igualdade, garantir transparência e incentivar a diversidade como pilar central do seu desenvolvimento futuro.

Limitações do Estudo

Como em qualquer investigação de natureza qualitativa, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A primeira diz respeito à representatividade das entrevistas realizadas, embora as entrevistas tenham permitido recolher dados ricos e diversificados, o número limitado de participantes e o foco em profissionais com cargos de liderança restringem a generalização dos resultados (embora não fosse minha pretensão procurar generalizar esta amostra). As conclusões obtidas refletem percepções e experiências específicas, contextualizadas em determinados ambientes organizacionais e culturais, não podendo, por isso, ser extrapoladas para a totalidade do setor das TI em Portugal. Com a utilização de outras estratégias para chegar aos entrevistados, poderia talvez conseguir um conjunto mais diversificado de indivíduos.

Outra limitação prende-se com a subjetividade inerente à análise qualitativa, dependente da interpretação do investigador e da forma como os significados foram codificados e agrupados. Apesar do rigor metodológico e da triangulação interpretativa adotada, a leitura dos dados mantém sempre um carácter situado e interpretativo.

Por fim, a ausência de uma perspetiva longitudinal impede observar as transformações nas trajetórias profissionais ao longo do tempo, limitando a compreensão sobre como as desigualdades e estratégias de superação evoluem em diferentes fases da carreira.

Contributos para a teoria e prática

Apesar das limitações, este estudo oferece contributos relevantes tanto no plano teórico como no prático. Do ponto de vista científico, a investigação aprofundou a compreensão das desigualdades de género nas TI, demonstrando que estas se manifestam através de uma combinação de fatores estruturais (organizacionais e culturais) e simbólicos (relacionados com percepções, estereótipos e autoconfiança). Ao articular dimensões como *voz e visibilidade*, *conciliação trabalho-família*, *igualdade de oportunidades* e *estilos de liderança*, o estudo contribui para um quadro interpretativo mais integrado das dinâmicas de género no contexto tecnológico.

No plano prático, os resultados oferecem pistas concretas para a definição de políticas organizacionais e de recursos humanos mais inclusivas. Entre as medidas sugeridas destacam-se:

- o reforço de programas de mentoria e networking feminino;
- a revisão dos processos de recrutamento e progressão de carreira com base em critérios transparentes;
- e a promoção de formações sobre viés de género e liderança inclusiva, que favoreçam ambientes mais equitativos e colaborativos. Estes contributos podem ser aplicados por empresas tecnológicas, instituições de ensino e organismos públicos que pretendam promover maior equilíbrio de género e diversidade nas suas estruturas.

Sugestões para Investigação Futura

Com base nos resultados obtidos e nas lacunas identificadas, sugerem-se diversas linhas de investigação futura. Em primeiro lugar, seria pertinente a realização de estudos comparativos entre países ou entre setores distintos da economia digital, permitindo avaliar a influência dos contextos culturais e institucionais nas oportunidades e perceções de género. Adicionalmente, a adoção de metodologias mistas, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, poderia reforçar a validade empírica das conclusões, permitindo uma visão mais abrangente das desigualdades e estratégias de superação.

Por fim, investigações futuras poderiam explorar de forma mais aprofundada as novas formas de liderança feminina emergentes em contextos tecnológicos, bem como o impacto das políticas de diversidade e inclusão nas trajetórias profissionais. Tais estudos contribuiriam para consolidar o conhecimento sobre a transformação cultural e estrutural necessária à construção de um setor de TI mais justo e igualitário.

Referências Bibliográficas

- Abbate, Janet. 2012. *Recoding Gender: Women's Changing Participation in Computing*. The MIT Press.
- Acker, Joan. 2009. "From Glass Ceiling to Inequality Regimes." *Sociologie Du Travail* 51(2):199–217. doi: 10.1016/j.soctra.2009.03.004.
- Ahuja, M. K. 2002. "Women in the Information Technology Profession: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda." *European Journal of Information Systems* 11(1):20–34. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000417.
- Amâncio, Lígia. 2017. *Género e Sociedade: O Lugar Das Mulheres No Mundo Do Trabalho e Na Vida Privada*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Amâncio, Lígia, and Maria Helena Santos. 2021. "Gender Equality and Modernity in Portugal. An Analysis on the Obstacles to Gender Equality in Highly Qualified Professions." *Social Sciences* 10(5):162. doi:10.3390/socsci10050162.
- Analytical and Data Services, Elsevier. 2021. *Gender in the Portugal Research Arena: A Case Study in European Leadership*.
- Ashcraft, C., B. McLain, and E. Eger. 2016. *Women in Tech: The Facts*.
- Bardin, Laurence. 2011. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barone, Carlo, and Giulia Assirelli. 2020. "Gender Segregation in Higher Education: An Empirical Test of Seven Explanations." *Higher Education* 79(1):55–78. doi:10.1007/s10734-019-00396-2.
- Bello, Alessandro, Tonya Blowers, Susan Schneegans, and Tiffany Straza. 2021. "To Be Smart, the Digital Revolution Will Need to Be Inclusive." in *UNESCO Science Report: the Race Against Time for Smarter Development*. UNESCO Publishing.
- Bem, Sandra Lipsitz. 1981. "Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing." *Psychological Review* 88(4):354–64. doi:10.1037/0033-295X.88.4.354.
- Biernacki, Patrick, and Dan Waldorf. 1981. "Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling." *Sociological Methods & Research* 10(2):141–63. doi:10.1177/004912418101000205.
- Breen, Richard, and John H. Goldthorpe. 1997. "EXPLAINING EDUCATIONAL DIFFERENTIALS." *Rationality and Society* 9(3):275–305. doi:10.1177/104346397009003002.
- Britton, Dana M. 2000. "THE EPISTEMOLOGY OF THE GENDERED ORGANIZATION." *Gender & Society* 14(3):418–34. doi:10.1177/089124300014003004.
- Bryman, Alan. 2016. *Social Research Methods*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Buse, Kathleen, Diana Bilimoria, and Sheri Perelli. 2013a. "Why They Stay: Women Persisting in US Engineering Careers." *Career Development International* 18(2):139–54. doi:10.1108/CDI-11-2012-0108.

- Buse, Kathleen, Diana Bilimoria, and Sheri Perelli. 2013b. "Why They Stay: Women Persisting in US Engineering Careers." *Career Development International* 18(2):139–54. doi:10.1108/CDI-11-2012-0108.
- Campero, Santiago. 2021. "Hiring and Intra-Occupational Gender Segregation in Software Engineering." *American Sociological Review* 86(1):60–92. doi:10.1177/0003122420971805.
- Casaca, Sara Falcão. 2013. "As Novas Dinâmicas Laborais e Os Desafios Da Articulação Com a Vida Familiar." *Sociologia, Problemas e Práticas*.
- Cech, Erin A., and Mary Blair-Loy. 2010. "Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology." *Social Problems* 57(3):371–97. doi:10.1525/sp.2010.57.3.371.
- Charles, Maria. 2003. "Deciphering Sex Segregation." *Acta Sociologica* 46(4):267–87. doi:10.1177/0001699303464001.
- Charles, Maria, and Karen Bradley. 2009. "Indulging Our Gendered Selves? Sex Segregation by Field of Study in 44 Countries." *American Journal of Sociology* 114(4):924–76. doi:10.1086/595942.
- Cheryan, Sapna, Sianna A. Ziegler, Amanda K. Montoya, and Lily Jiang. 2017. "Why Are Some STEM Fields More Gender Balanced than Others?" *Psychological Bulletin* 143(1):1–35. doi:10.1037/bul0000052.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, and Keith Morrison. 2018. *Research Methods in Education*. 8th ed. London: Routledge.
- Correll, S., and C. Simard. 2016. "Vague Feedback Is Holding Women Back." *Harvard Business Review* 94(1).
- Costa, Eugénia Pereira da, and Carla Ferreira. 2023. *TE 112 - I&D e Inovação: (Des) Igualdade de Género e Valorização de Recursos*.
- Cotter, D. A., J. M. Hermsen, S. Ovadia, and R. Vanneman. 2001. "The Glass Ceiling Effect." *Social Forces* 80(2):655–81. doi:10.1353/sof.2001.0091.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cunha, Vanessa, Leonor Bettencourt Rodrigues, Rita Correia, Susana Atalaia, and Karin Wall. 2018. "Why Are Caring Masculinities so Difficult to Achieve? Reflections on Men and Gender Equality in Portugal." Pp. 303–31 in *Changing societies: legacies and challenges. Ambiguous inclusions: inside out, outside in*. Imprensa de Ciências Sociais.
- Cynthia, Shamse Tasnim, Saikat Mondal, Joy Krishan Das, and Banani Roy. 2025. "Gender Disparities in Contributions, Leadership, and Collaboration: An Exploratory Study on Software Systems Research."
- Dastin, J. 2022. "Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool That Showed Bias against Women." in *Ethics of Data and Analytics*. Auerbach Publications.
- DGEEC. 2023. *Estatísticas Da Educação e Formação 2022/2023*.

- Eagly, Alice H., and Linda L. Carli. 2009. "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders." *Gender in Management: An International Journal* 24(1):gm.2009.05324aae.001. doi:10.1108/gm.2009.05324aae.001.
- Eagly, Alice H., and Steven J. Karau. 2002. "Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders." *Psychological Review* 109(3):573–98. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Eccles, Jacquelynne S., and Allan Wigfield. 2002. "Motivational Beliefs, Values, and Goals." *Annual Review of Psychology* 53(1):109–32. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135153.
- Emma, Lawrence. 2024. "Mentorship Programs as Catalysts for Enhancing Women's Professional and Personal Growth."
- Ensmenger, Nathan. 2012. *The Computer Boys Take Over: Computers, Programmers, and the Politics of Technical Expertise*. The MIT Press.
- European Commission's. 2025. *2025 Report on Gender Equality in the EU*.
- Eurostat. 2024. *ICT Specialists in Employment – Statistics Explained*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_in_employment.
- Fernandez, Roberto M., and Santiago Campero. 2017. "Gender Sorting and the Glass Ceiling in High-Tech Firms." *ILR Review* 70(1):73–104. doi:10.1177/0019793916668875.
- Ferreira, Virgínia. 2010. *Do Feminismo de Estado à Igualdade de Género: Vinte e Cinco Anos de Políticas Públicas (1975–2000)*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).
- Flick, Uwe. 2018. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: Sage Publications.
- Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P. 2022. *Plano Para a Igualdade de Género Da FCT (P-FCTIG)*.
- Glintt Global. 2024. *Plano Para a Igualdade de Género 2024/2025*.
- Gürer, Denise. 2002. "Women in Computing History." *ACM SIGCSE Bulletin* 34(2):116–20. doi:10.1145/543812.543843.
- Gustmann, Beatriz, Vânia Costa, Luis Lopes, and Deoclécio Silva. 2022. "Percepção de Carreira Das Mulheres: As Barreiras No Desenvolvimento Da Carreira Na Tecnologia." in *XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022*.
- Haynes, Amanda. 2006. "The Glass Ceiling in IT." Pp. 733–38 in *Encyclopedia of Gender and Information Technology*. IGI Global.
- Hewlett, S. A., C. Buck Luce, L. Servon, L. Sherbin, P. Shiller, E. Sosnovich, and K. Sumberg. 2008. *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology*.
- Hicks, Marie. 2019. "Programmed Inequality: How Britain Discarded Women Technologists and Lost Its Edge in Computing. By Marie Hicks." *Twentieth Century British History* 30(3). doi:10.1093/tcbh/hwy033.

- Holtzblatt, Karen, and Nicola Marsden. 2022. "Retaining Women in Tech: Shifting the Paradigm." *Synthesis Lectures on Professionalism and Career Advancement for Scientists and Engineers* 3(1):i-274. doi:10.2200/S01153ED1V01Y202111PRO006.
- Howcroft, Debra, and Jill Rubery. 2019. "'Bias in, Bias out': Gender Equality and the Future of Work Debate." *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work* 29(2):213-27. doi:10.1080/10301763.2019.1619986.
- INCoDe.2030. 2023. *2030 Digital Decade*.
- Kang, Jia. 2024. "The Impact of Technological Progress on the Gender Wage Gap." *Highlights in Business, Economics and Management* 43:594-605. doi:10.54097/drbbgs49.
- Kohl, Karina, and Rafael Prikladnicki. 2021. "Challenges Women in Software Engineering Leadership Roles Face: A Qualitative Study." Pp. 205-12 in *Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems*. SCITEPRESS - Science and Technology Publications.
- Kovács, Ilona, and Sara Falcão Casaca. 2008. "LABOUR SEGMENTATION AND EMPLOYMENT DIVERSITY IN THE ICT SERVICE SECTOR IN PORTUGAL." *European Societies* 10(3):429-51. doi:10.1080/14616690701833258.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2015. *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Light, Jennifer S. 1999. "When Computers Were Women." *Technology and Culture* 40(3):455-83. doi:10.1353/tech.1999.0128.
- Margolis, Jane, and Allan Fisher. 2002. *Unlocking the Clubhouse: Women in Computing*. MIT Press.
- McDonald, Steve. 2011. "What's in the 'Old Boys' Network? Accessing Social Capital in Gendered and Racialized Networks." *Social Networks* 33(4):317-30. doi:10.1016/j.socnet.2011.10.002.
- Mcilongo, M., and K. Strydom. 2021. "The Significance of Mentorship in Supporting the Career Advancement of Women in the Public Sector." *Heliyon* 7(6):e07321. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07321.
- Misa, Thomas J. 2011. *Gender Codes: Why Women Are Leaving Computing*. Hoboken, NJ: Wiley/IEEE Computer Society Press.
- Nielsen, H. R., L. Von Hellens, A. Greenhill, and R. Pringle. 2003. "Exploring Dualisms in Theory and Practice: Towards a Gendered Analysis of IT Work." in *7th IFIP TC9 Women, Work and Computerization Conference (WWC 2003)*.
- Presidência do Conselho de Ministros. 2024. *Resolução Do Conselho de Ministros n.o 207/2024*.
- Qu, Sandy Q., and John Dumay. 2011. "The Qualitative Research Interview." *Qualitative Research in Accounting & Management* 8(3):238-64. doi:10.1108/11766091111162070.
- Rebelo, Glória, Catarina Delaunay, Alexandre Martins, Maria Fernanda Diamantino, and António R. Almeida. 2024. "Women's Perceptions of Discrimination at Work: Gender

- Stereotypes and Overtime—An Exploratory Study in Portugal.” *Administrative Sciences* 14(8):188. doi:10.3390/admsci14080188.
- Ridgeway, Cecilia L. 2011. *Framed by Gender*. Oxford University Press.
- Rocha, Larissa, Edna Dias Canedo, Claudia Pinto Pereira, Carla Bezerra, and Fabiana Freitas Mendes. 2023. “Investigating the Perceived Impact of Maternity on Software Engineering: A Women’s Perspective.” in *CHASE 2023 – IEEE/ACM 16th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*. Melbourne, Austrália.
- Romano, Larissa, Stephanie Santos, and Sabrina Espíndola. 2020. “A Discriminação de Gênero Na TI e Seus Impactos Na Sociedade.” *Revista Processando o Saber*, 121–38.
- Santos, Maria, and Lígia Amâncio. 2014. *Sobremínorias Em Profissões Marcadas Pelo Género: Consequências e Reações*. Vol. 49. 212th ed.
- Seabra, Alexandre, Isabel Pedrosa, and Jorge Bernardino. 2022. “Promoção de Igualdade de Género e de Oportunidades Nas Tecnologias: Um Caso Prático.” *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI)* (E47):425–38.
- Stofer, Michaela Gazdik. 2024. “Women in STEM: The Importance of Mentorship and Community.” *American Society for Microbiology*.
- Tapia, Andrea H., and Lynette Kvasny. 2004. “Recruitment Is Never Enough.” Pp. 84–91 in *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment*. New York, NY, USA: ACM.
- Terrell, Josh, Andrew Kofink, Justin Middleton, Clarissa Rainear, Emerson Murphy-Hill, Chris Parnin, and Jon Stallings. 2017. “Gender Differences and Bias in Open Source: Pull Request Acceptance of Women versus Men.” *PeerJ Computer Science* 3:e111. doi:10.7717/peerj-cs.111.
- Tomás, Livia, and Ophélie Bidet. 2024. “Conducting Qualitative Interviews via VoIP Technologies: Reflections on Rapport, Technology, Digital Exclusion, and Ethics.” *International Journal of Social Research Methodology* 27(3):275–87. doi:10.1080/13645579.2023.2183007.
- UNESCO. 2017. *Cracking the Code Girls’ and Women’s Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM)*. UNESCO.
- União Europeia. 2019. “Diretiva (UE) 2019/1158 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 20 de Junho de 2019, Relativa Ao Equilíbrio Entre a Vida Profissional e a Vida Privada Dos Progenitores e Cuidadores.”
- União Europeia. 2022. “Diretiva (UE) 2022/2381 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 23 de Novembro de 2022, Relativa à Melhoria Do Equilíbrio de Género Entre Os Administradores Das Sociedades Cotadas e a Medidas Conexas.”
- Vardi, Moshe Y. 2018. “How We Lost the Women in Computing.” *Communications of the ACM* 61(5):9–9. doi:10.1145/3201113.
- Visentini, Ingrid, Liane Donida, and George Ferreira. 2021. “Gênero e TI: Qual é o Lugar Das Mulheres Na Área de Tecnologia?” *CSONline – Revista Eletrônica de Ciências Sociais* 34.

Williams, Joan C., Katherine W. Phillips, and Erika V. Hall. 2016. "TOOLS FOR CHANGE: BOOSTING THE RETENTION OF WOMEN IN THE STEM PIPELINE." *Journal of Research in Gender Studies* 6(1):11. doi:10.22381/JRGS6120161.

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Investigadora: Ana Catarina Marques Ameixa, estudante do Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade da Maia, sob a orientação do Professor Doutor Reinaldo Santos.

No âmbito da realização da minha dissertação de mestrado intitulada “Desafios e Oportunidades – Um Estudo Qualitativo sobre a Carreira e Liderança Feminina em TI em Portugal”, pretendo compreender as experiências e perceções de profissionais em cargos de liderança no setor das Tecnologias de Informação (TI).

A sua participação será fundamental para alcançar os objetivos deste estudo, contribuindo para o aprofundamento científico desta temática.

Informações importantes:

1. A sua participação é totalmente voluntária. Poderá, a qualquer momento, recusar responder a uma questão ou desistir da entrevista, sem qualquer consequência.
2. A entrevista terá uma duração aproximada de 30 a 45 minutos.
3. A entrevista será gravada, exclusivamente para efeitos de análise e transcrição, garantindo um tratamento rigoroso da informação recolhida.
4. Os dados pessoais e as informações partilhadas serão utilizados apenas para fins científicos, tratados de forma confidencial e em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).
5. O seu anonimato está garantido. Nenhum dado que permita a sua identificação pessoal será divulgado.

Caso tenha alguma dúvida ou pretenda mais informações, poderá contactar-me através do email: anacatarinamarquesameixa@gmail.com

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Assinatura do/a Participante

Data

Assinatura da Investigadora

Anexo B – Guião da Entrevista

Guião de Entrevista – Carreira e Liderança Feminina em TI em Portugal

Agradeço a sua participação nesta entrevista, que integra um estudo de mestrado sobre a progressão de carreira e liderança feminina no setor das Tecnologias de Informação (TI) em Portugal.

O objetivo desta entrevista é analisar as perceções de profissionais em cargos de liderança no setor das TI, tanto mulheres como homens, relativamente aos desafios enfrentados pelas mulheres na progressão das suas carreiras. Procura-se ainda identificar fatores críticos que influenciam estas trajetórias e compreender em que medida existem convergências ou divergências entre géneros. As respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins académicos, assegurando anonimato.

Questões de Caracterização

Antes de começarmos, gostaria de recolher alguns dados gerais sobre si, apenas para efeitos de caracterização da amostra.

1. Género
2. Qual a sua idade?
3. Qual a sua escolaridade?
4. Qual a sua função atual e há quanto tempo exerce este cargo?
5. Em que tipo de organização trabalha (setor, dimensão, nacional/internacional)?
6. Qual o seu estado civil e situação familiar? [perguntar se tem filhos e respetivas idades]

Grupo I – Trajetória Profissional e Acesso à Liderança

O objetivo é compreender o percurso até funções de maior responsabilidade.

- O que motivou a escolha por uma carreira em Tecnologias de Informação?
- Pode descrever-me o seu percurso profissional até chegar à posição atual?
Mencionar os principais Desafios
- Que fatores considera terem sido determinantes para alcançar funções de gestão/liderança?

Grupo II – Experiência em Funções de Liderança

Explorar o exercício do cargo, as práticas de liderança e o contexto organizacional.

- Pode descrever-me o seu papel atual como gestor/líder (responsabilidades, equipa, projetos)?
- Como caracteriza o estilo de liderança predominante na sua organização?
- Considera que homens e mulheres exercem estilos de liderança diferentes? Se sim, em quê?
- Que fatores organizacionais (cultura, políticas, práticas) facilitam ou dificultam o exercício da liderança?

Grupo III – Barreiras e Oportunidades na Progressão

Aprofundar os obstáculos estruturais, culturais e individuais, bem como oportunidades de crescimento.

- Que barreiras identifica para a progressão das mulheres em TI (na sua experiência ou observação)? Na sua opinião, os homens enfrentam obstáculos semelhantes ou diferentes?
- Como avalia a questão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal no setor de TI?

- Existe igualdade de oportunidades em termos de promoção, remuneração e reconhecimento? E entre homens e mulheres na liderança em TI?

Grupo IV – Estratégias e Recursos de Carreira

Compreender como os profissionais lidam com os desafios e constroem carreiras sustentáveis.

- Que estratégias utilizou para ultrapassar obstáculos na sua trajetória profissional?
- Qual tem sido o papel das redes de contactos e do networking na sua carreira?
- Que importância atribui à mentoria ou a figuras de referência no desenvolvimento da carreira?
- Que conselhos daria a jovens profissionais, sobretudo mulheres, que pretendam chegar a posições de liderança em TI?

Grupo V – Percepções sobre Equidade e Mudança

Identificar percepções individuais sobre a presença feminina e igualdade no setor.

- Já presenciou ou experienciou situações de desigualdade ou discriminação de género? Como se sentiu?
- Quais as principais transformações necessárias para promover maior equidade no setor?
- Como imagina o futuro da liderança feminina em TI em Portugal?

Gostaria de acrescentar algo mais que considere relevante e que não tenha sido abordado?

