



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

JULIANA PAES COSTA DE OLIVEIRA

**DIVERSIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO RIO DE
JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ
2022

JULIANA PAES COSTA DE OLIVEIRA

**DIVERSIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS DO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Administração
à Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis da Universidade Federal do Rio de
Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro - RJ

2022

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Relação de entrevistados e suas empresas	17
--	----

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO	6
II. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	8
III. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	10
IV. DIVERSIDADE DE GÊNERO, TRABALHO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	13
V. MERCADO DE TRABALHO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL E RIO DE JANEIRO	16
VI. RESULTADOS DA PESQUISA.....	19
VI.1. ENGAJAMENTO INDIVIDUAL	19
VI.2 NA ONDA DO MERCADO.....	22
VI.3 SEM INICIATIVA	24
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

RESUMO

O mercado de trabalho do setor de tecnologia da informação encontra-se em déficit de profissionais qualificados ao redor do mundo. Além disso, ainda é, em sua maioria, masculino, pois as mulheres enfrentam barreiras desde cedo na vida para seguir o estudo e trabalho em áreas técnicas. O objetivo deste estudo é, então, identificar as políticas e práticas de inclusão e gestão da diversidade de gênero em empresas de pequeno e médio porte do setor que tenham sido classificadas como *Great Place To Work* no estado do Rio de Janeiro. Com base em literatura voltada para os temas da diversidade, da mulher no mercado de trabalho em áreas tecnológicas e do mercado de trabalho no setor no estado do Rio, fez-se uma pesquisa qualitativa com os funcionários responsáveis pelo tema em tais empresas. As entrevistas foram gravadas para posterior análise do discurso. Os resultados revelaram três grupos de empresas. O primeiro é o das que dependem inteiramente do engajamento individual de funcionários para o avanço da pauta da diversidade, não sendo esta parte intrínseca da cultura organizacional. O segundo é o daquelas que seguem as tendências de mercado com o único objetivo de atrair talentos, sendo suas principais práticas voltadas para recrutamento e seleção. Por fim, existem aquelas que não possuem prática alguma, uma vez que a alta gerência não enxerga necessidade.

Palavras-chave: diversidade de gênero; tecnologia da informação; mercado de trabalho.

ABSTRACT

The job market in the information technology sector is in deficit of qualified professionals around the world. In addition, it is still mostly male, as women face barriers early in life to study and work in technical areas. The objective of this study is, therefore, to identify the policies and practices of inclusion and management of gender diversity in small and medium-sized companies in the sector that have been classified as Great Place to Work in the state of Rio de Janeiro. Based on literature focused on the themes of diversity, women in the labour market in technological areas and the labour market in the sector in the state of Rio de Janeiro, a qualitative research was carried out with the employees responsible for the theme in those companies. The interviews were recorded for later discourse analysis. The results revealed three groups of companies. The first is that of those that depend entirely on individual engagement of employees to advance the diversity agenda, which is not an intrinsic part of the organizational culture. The second is that of those that follow market trends with the sole objective of attracting talent, with their main practices focused on recruitment and selection. Finally, there are those who do not have any practice since top management doesn't see value in it.

Key words: gender diversity; information technology; labour market.

1. INTRODUÇÃO

A globalização, que pode ser resumida por três premissas: a prevalência dos direitos humanos, consolidação dos valores ocidentais como modelo mundial, a aceitação do capitalismo neoliberal como única alternativa possível (PINHEIRO; GOIS, 2013), estimulou as empresas a adaptarem seus modelos de gestão ou criarem novos que abrangessem a responsabilidade social e ambiental devido a maiores exigências dos clientes, fornecedores e dos próprios funcionários (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Para as empresas sobreviverem e se manterem competitivas nesse cenário, torna-se necessária uma revisão periódica de “valores, conceitos e práxis” (PINHEIRO; GOIS, 2013) adotadas no dia a dia do gerenciamento. A questão da diversidade passou a ser utilizada pelas organizações como estratégia de negócio, então, e ser vista como vantagem competitiva visando aumentar os lucros e ganhos das empresas (PINHEIRO; GOIS, 2013).

Ao analisar estudos sobre diversidade, Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) concluíram que “o tema consiste nas diferentes formas de pensar, agir, comunicar e alimentar das pessoas que dividem um mesmo espaço, social, familiar, ou corporativo, com a intenção de atingir seus objetivos pessoais, grupais ou organizacionais”. Essa amplitude do termo torna-se um desafio para o gerenciamento da diversidade, seja no contexto de talentos ou como a empresa se apresenta para o público e aborda o tema (PINHEIRO; GOIS, 2013).

Para Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011), a gestão da diversidade é benéfica tanto para empresa quanto para os funcionários. Para o primeiro, a boa gestão da diversidade permite que as pessoas estejam integradas e consigam contribuir com seu melhor desempenho para atingir os objetivos de mercado da empresa. Para os indivíduos, permite-se que eles sejam respeitados e expressem suas personalidades no ambiente de trabalho.

Esse desafio, principalmente no quesito inclusão da diversidade, fica claro no setor de tecnologia da informação. Nunes (2016) identificou que 18,5% dos postos ativos no setor, segundo o Censo de 2010, eram ocupados por mulheres. Percebe-se que ainda há uma grande diferença de representatividade desse grupo social no setor no país, principalmente em cargos estratégicos e de maior poder nas organizações (PEREIRA et al., 2012)

Ciência e tecnologia é, portanto, um campo fértil para discussões de gênero e de inclusão e gestão da diversidade e os estudos de gênero têm contribuído para os avanços neste campo. A literatura foca, porém, nos “desafios, barreiras e dificuldades presentes para as mulheres no mundo do trabalho científico e tecnológico” (FREITAS; LUZ, 2017); não traz tantos exemplos de programas de diversidade sendo usados por empresas para alcançarem seus objetivos organizacionais (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Este estudo buscou, então, acrescentar à literatura um olhar sobre o posicionamento das empresas do setor de tecnologia da informação ao identificar as práticas e políticas de inclusão e gestão da diversidade de gênero usadas por elas para garantir a igualdade de oportunidade para todos.

Para que a diversidade seja incluída de fato nas organizações, entretanto, e não se torne apenas uma ferramenta de gestão da imagem da empresa como socialmente responsável (PINHEIRO; GOIS, 2013) ou ainda que a discussão dê margem à discriminação, é necessário criar um modelo de gestão que assegure a igualdade de oportunidades para todos, especialmente aqueles vindos de grupos sub-representados (PEREIRA *et al.*, 2012).

Portanto, sugeriram-se também novas práticas e um caminho que as empresas poderão seguir para construir seus programas de diversidade e, como consequência, evitar que as diferenças de oportunidade entre os grupos existentes na sociedade se perpetuem (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Além desta introdução, o estudo apresenta, respectivamente, o procedimento metodológico e uma revisão da literatura sobre diversidade e suas vantagens para as organizações. Em seguida, são tratados os estudos de gênero voltados para as organizações e principais desafios enfrentados pelas mulheres nestes ambientes; no terceiro, traz-se o panorama do mercado de Tecnologia da Informação no Rio de Janeiro. Mostram-se, enfim os resultados da pesquisa com as pequenas e médias empresas do setor de TI participantes do estudo e são feitas as considerações finais e propostas de novas práticas de diversidade de gênero e um modelo de programa de diversidade.

II. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Primeiro, foi feita uma revisão de literatura sobre os temas da diversidade, mulheres em tecnologia e o mercado de trabalho de tecnologia da informação no Brasil e no Rio de Janeiro, com o objetivo de apresentar uma estrutura orientadora para a pesquisa (CRESWELL, 2007).

Após a revisão da literatura, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, abordagem ideal para estudar tópicos nunca abordados para determinado grupo de pessoas (CRESWELL, 2007). No caso desta pesquisa, as práticas e políticas voltadas para a diversidade de gênero de empresas do setor de TI no Rio de Janeiro.

Selecionaram-se empresas de pequeno e médio porte do setor classificadas como melhores empresas para se trabalhar no ranking GPTW regional do estado do Rio de Janeiro nos últimos cinco anos. Optou-se por essas empresas por entender-se que elas possuem menos recursos financeiros e humanos para investir na estruturação de um programa de diversidade, mas, ao mesmo tempo, preocupam-se com suas culturas e clima organizacional, uma vez que foram classificadas como melhores empresas para se trabalhar no estado.

O ranking de melhores empresas para se trabalhar foi encontrado no site do GPTW. Na busca pelas empresas, utilizou-se os filtros ano (de 2016 a 2020), tipo de ranking (regional), ranking (Rio de Janeiro) e corte (30 a 99 funcionários e 100 a 999 funcionários). Foram encontradas 21 (vinte e uma) empresas dentro do perfil buscado classificadas nos tipos de indústrias:

- 11.0 Information Technology
- 11.2 Information Technology | Internet Service Provider
- 11.3 Information Technology | Software
- 11.4 Information Technology | IT Consulting
- 13.4 Media | Online Internet Services

Entrou-se em contato com as vinte e uma empresas através de email, página das empresas no LinkedIn ou site das empresas. No contato, foi explicado o objetivo da pesquisa, o tipo de informação que seria pedida e perguntou-se a disponibilidade das pessoas responsáveis pela área de diversidade da empresa ou pelo RH para realizar uma entrevista online através da plataforma zoom. Explicou-se também que todas as informações pedidas seriam tratadas confidencialmente e os nomes das empresas participantes não seriam expostos na monografia.

Foram recebidas oito respostas e, dessas, realizaram-se entrevistas semiestruturadas – com perguntas abertas para entender o posicionamento da empresa com a questão da

diversidade de gênero – com as cinco empresas que optaram por participar da pesquisa. Nas entrevistas, os temas abordados foram a existência na empresa de políticas e práticas de recrutamento e seleção voltadas para mulheres, treinamento e desenvolvimento para mulheres, sensibilização dos outros funcionários para a questão, benefícios diferenciados, entre outros. Além disso, também foi pedido que a pessoa entrevistada falasse sobre sua trajetória profissional para entender a relação de cada pessoa com o tema e como isso poderia influenciar o seu posicionamento ou da empresa.

As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2021 e gravadas pela plataforma zoom com a permissão dos entrevistados para posterior análise dos discursos.

III. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Rohm, Fernandes e Cabral (2013), mostraram que existem várias dimensões a serem consideradas quando se fala em diversidade. Ela pode ser considerada como um conjunto de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de minoria. Como também engloba idade, histórico pessoal e profissional, educação, função e personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio etc.

Cada vez mais as organizações voltam sua atenção aos grupos minoritários, compreendidos não como um grupo com menor número de membros, mas como um grupo com menor poder e objeto de preconceito (COUTINHO; COSTA; CARVALHO, 2009). Isso se dá por alguns fatores: a força de trabalho tornou-se mais heterogênea e as empresas são pressionadas por seus stakeholders, tais como acionistas - para obterem melhores resultados - e clientes. De maneira geral, os estudos sobre diversidade nas organizações têm focado em como tal diversidade traz vantagem competitiva para elas, pois uma maior diversidade da mão-de-obra incentiva a criatividade dos empregados, contribui para a melhoria no processo decisório da empresa, tornando-a mais flexível e ágil, uma vez que facilita a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens (IRIGARAY E FREITAS, 2013, ROHM; FERNANDES E CABRAL, 2012). Essas vantagens se dão, pois, pessoas de grupos minoritários desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos (FELLOWS, 2005).

O ambiente de trabalho merece destaque pela relevância que ocupa na vida das pessoas nos dias de hoje, uma vez que, a crise de referências e valores do mundo pós-moderno ocasiona um vazio de sentido a ser pretensamente ocupado pelas organizações por conta de sua promessa de progresso, desenvolvimento e sucesso (ROHM; POMPEU, 2015). O ambiente de trabalho, com seus projetos, suas relações, suas políticas de contratação, oferece uma oportunidade única para tratar da diversidade pela ótica da inclusão (ROHM, FERNANDES E CABRAL, 2013).

Pois, um processo de trabalho sadio, no qual o ser social tenha a liberdade para ser ele mesmo, alterar o seu redor e ser transformado por ele também, satisfaz o trabalhador, contribuindo para a evolução cultural, social, econômica e tecnológica da própria pessoa e do mundo (ROHM; LOPES, 2015).

Sabe-se também que, por outro lado, a heterogeneidade de um grupo pode reduzir a integração, os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de

trabalho e a organização, e recrudescer conflitos e problemas de comunicação (SARAIVA E IRIGARAY, 2009). Por isso, torna-se essencial a gestão da diversidade.

A gestão da diversidade, para Fleury (2000), implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Além disso, a diversidade tem que ser observada através da distribuição desigual do poder para uma organização poder usufruir de todas as vantagens de uma força de trabalho diversificada. A diversidade é compreendida num sentido mais amplo e, ao mesmo tempo, mais profundo: diversidade desde as bases da organização até, principalmente, as camadas mais altas, onde estão os gestores e os cargos de poder (ROHM, FERNANDES E CABRAL, 2013).

A gestão da diversidade na prática, porém, passou por alguns paradigmas ao longo das últimas décadas. O mais comum de todos é o “discriminação e justiça”, no qual as empresas buscam cumprir a legislação relevante e proteger os direitos humanos, mas não alavancam a diversidade para seu benefício. O segundo paradigma surgiu com a diversificação do mercado consumidor, quando as empresas passaram a diversificar-se para atingir uma clientela diversa e se legitimar com esses grupos. Nesse caso, porém, a diversidade ainda não é integrada na cultura da empresa; as pessoas de grupos minoritários ficam restritas a certas funções e a comunicação entre elas e a maioria é prejudicada (BAGGIO; 2017, p. 362).

O paradigma mais recente e o mais alinhado à visão de Fleury (2000) e Rohm et al. (2013) é o do “aprendizado e eficiência”. Ele combina o melhor dos dois paradigmas anteriores dando oportunidades iguais às pessoas, reconhecendo a existência da diversidade e sua importância. Ao promover as diferenças e aprender com elas as empresas podem de fato criar um espaço seguro para que todas as pessoas possam desenvolver seus potenciais por completo, aproveitando com isso as vantagens da mão de obra diversificada (BAGGIO; 2017, p. 362). Para isso, a empresa deve, então, levar em conta as consequências de seu funcionamento, tanto humanas quanto sociais e do meio ambiente, integrando esses diferentes parâmetros em seu sistema de gestão (ROHM; LOPES, 2015).

No Brasil, porém, a maioria das organizações pertencentes ao grupo das 500 maiores empresas do país não possui medidas para ampliar a participação de mulheres, pessoas negras e portadoras de deficiência em seus quadros funcionais. Essa participação, quando comparada à de homens, pessoas brancas e sem deficiência, é extremamente inferior em cargos de gerência, executivos e no conselho administrativo (ETHOS; 2016). A participação de pessoas LGBTQs em tais empresas não foi abordada na pesquisa do Instituto Ethos em 2016, o

que mostra que existe uma hierarquia até em grupos minoritários e a população LGBTQ é a mais negligenciada.

Nesse tema, Lorentz et al (2017) argumentam que na atualidade o outro é tolerado em sua diferença enquanto essa diferença traz um valor, geralmente econômico, o qual produz um consenso do que deve ser aceito ou não. A avaliação da diferença também é motivada pela geração de uma ordem social. O discurso da tolerância é, portanto, uma estratégia utilizada para aparentar aceitação do outro. Porém, essa aceitação é condicional e abrange uma diferença e diversidade calculada.

Isso ocorre pois o pensamento ocidental tende ao binarismo reducionista, o qual assume um centro, que é tido como a norma, o padrão (LORENTZ ET AL; 2017). Portanto, a diferença foge da norma e é tratada como inferior. Os autores também introduzem o conceito de desconstrução de Derrida, filósofo francês, o qual propõe questionar e reorganizar os discursos. Desconstruir padrões e negar verdades absolutas; enxergar a dualidade das coisas e não obrigar uma escolha entre um ou outro, mas associar o um e o outro. Ou seja, enxergar o outro apenas como o outro em suas diferenças, não o avaliar através dos nossos desejos e como o percebemos. Essa ideia se opõe à tolerância ao não designar um valor ao outro, mas aceitá-lo de fato incondicionalmente.

Os programas de diversidade nas organizações hoje trabalham com o viés da tolerância ao invés da aceitação. O próprio argumento da diversidade trazer vantagem competitiva para as empresas deixa implícito que a tolerância é a base das relações. Tais programas têm falhado por não se aprofundarem na mudança da cultura organizacional das empresas, que, por sua vez, é moldada pelo local, tempo e história do ambiente no qual a empresa se encontra (CERIBELI et al; 2016).

Portanto, sugere-se que um programa de diversidade promova a aceitação e discuta os temas para além das fronteiras empresariais para promover uma mudança de paradigma para os grupos minoritários. Dessa forma, o trabalho poderia passar a ser considerado também sob o ângulo da vivência e da subjetividade, que são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade, não apenas sob o ângulo da produção e dos resultados (ROHM; LOPES, 2015). Com isso, começaria a acrescentar de fato sentido na vida do sujeito, além de valor à organização.

IV. DIVERSIDADE DE GÊNERO, TRABALHO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Para Basso, Pauli e Bressan (2014) gênero é uma construção social coletiva que categoriza as pessoas na dicotomia homem/mulher historicamente. O gênero se diferencia do sexo por não ser apenas uma característica física, mas um conjunto de atividades, comportamentos e tarefas designadas a cada um desses grupos.

As relações sociais, baseadas nas diferenças dos sexos, passam a ser uma forma – primária – de dar significado às relações de poder de tal maneira que se trata como natural a distinção e categorização de pessoas e essa relação torna-se recíproca (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014). Pode-se dizer, então, que as relações de gênero e poder estão intimamente ligadas e ditando como as pessoas se relacionam em todos os aspectos da vida.

Aos homens são destinados os espaços públicos e as mulheres o confinamento do espaço privado (FERNANDES; NASCIMENTO, 2021; COSTA; CARVALHO, 2020). Assim constitui-se a divisão sexual do trabalho; a mulher realiza o trabalho doméstico, não considerado atividade laboral, e o homem realiza as atividades produtivas – geradoras de mais-valia no sistema capitalista (MUNIZ; POSPICHIL, 2018). Quando a mulher passa a fazer parte do mercado de trabalho, começa a enfrentar a dupla ou tripla jornada, já que as funções domésticas e de cuidados com filhos(as) continuam sob sua responsabilidade. Então, para realmente conseguir-se discutir igualdade de gênero, deve-se questionar essa visão androcêntrica (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014).

No Brasil, o movimento feminista deu os primeiros passos no século XIX, quando as mulheres reivindicaram o direito de aprender a ler e escrever. Tal direito foi concedido a parte das mulheres e estas passaram a “ter contato com a literatura, escrever livros e abrir escolas”. Ainda nesse século, em 1870, as mulheres passaram a demandar o “direito ao voto, à educação superior, à profissionalização feminina e ao trabalho remunerado” (LIMA; CRUZ, 2021, p. 268).

Quando o trabalho feminino foi finalmente regularizado, ficou restrito na CLT, porém, a funções consideradas femininas, como “professora, enfermeira e secretária”. Além disso, maridos poderiam solicitar a demissão de suas esposas caso não concordassem com as funções que elas exerciam e proibi-las de realizar trabalhos noturnos. Tal cenário só se alterou a partir da Constituinte de 1988, quando movimentos feministas conquistaram direitos em um caráter mais emancipatório através de militância e articulação entre os movimentos e alas femininas de partidos políticos (FERNANDES; NASCIMENTO, 2021, p. 42).

A maternidade também merece destaque nesta discussão. No início do século XX, a alta mortalidade infantil e materna trouxe à tona a necessidade da criação de políticas

que combatessem essas taxas. Ganhou força à época o movimento higienista, que promovia o aleitamento materno como função social da mulher para combater a taxa de mortalidade infantil. Além disso, buscava garantir a integridade familiar, ou seja, manter a mulher em seu papel histórico doméstico de cuidados de filhos(as) e da casa, depositando nela toda a responsabilidade para com a família, e diminuir a concorrência com o homem no mercado de trabalho (KALIL; AGUIAR, 2016; FERNANDES; NASCIMENTO, 2021).

Até hoje percebe-se que as políticas públicas colocam a mulher na posição de responsável pela família. O Programa Bolsa Família (PBF), que possui como objetivo básico a diminuição da fome e da pobreza, prevê que o cadastro único para recebimento do benefício seja feito pela pessoa responsável pelo ambiente familiar e que esta seja, preferencialmente, do sexo feminino. Em 2016, 92% das famílias beneficiadas possuíam a mulher como responsável (BARTHOLO; PASSOS; FONTOURA, 2019). Deve-se ressaltar que, apesar da crítica ao uso da mulher e a naturalização de seu papel de cuidado na família, também se argumenta que o acesso da mulher à renda pode aumentar o seu poder de decisão e aumentar sua autonomia. As autoras identificaram que esse cenário se deu de fato em famílias na faixa da pobreza nos centros urbanos principalmente. Nas famílias em extrema pobreza e no meio rural, as decisões continuaram sendo tomadas pelos homens quando estes estavam presentes.

Entrando no tópico da ciência, esta, no geral, é construída com base na objetividade, no raciocínio linear e quantitativo (LIMA, 2013), características estas associadas ao homem. Às mulheres, ficam associadas as características de subjetividade, de sentimento. Desde tenra idade, então, as meninas são desestimuladas a interessarem-se por temas de exatas nas escolas por crença popular que os meninos são mais talentosos em tais matérias. A consequência disso é a redução da quantidade de mulheres em programas universitários e de pós-graduação voltados para tais áreas (RIVEROS SANTA, 2017). A autora também ressalta que essas diferenças não se dão por habilidades intrínsecas às mulheres e aos homens, mas é resultado da influência do lugar, cultura, educação e mídias de massa aos quais as pessoas estão inseridas. Endossa este argumento o fato da maioria das mulheres que seguem carreira no setor possuir como denominador comum a influência de um familiar ou professor que estimularam seu interesse no campo (RIVEROS SANTA, 2017).

O mesmo ocorre com a tecnologia, que é considerada precisa, potente, desumana e de difícil compreensão. As competências técnicas, consideradas masculinas, são a base do conhecimento da computação, da TI. As mulheres são desestimuladas de seguir carreira no setor, então, por conta da divisão sexual do trabalho e da construção da identidade de gênero, intimamente ligada aos papéis sociais de mãe e cuidadora. A sua própria visão do eu pode entrar

em dissonância quando a dualidade de gênero está bem solidificada em sua mente e corpo (LIMA, 2013). Quando não é a própria mulher que levanta a barreira, pode ser um desestímulo familiar, a obrigação de cumprir o papel social de mãe, dentre outros fatores (FREITAS; LUZ, 2017). Quando a mulher decide seguir por esse caminho mesmo assim, muitas vezes, adotará traços considerados masculinos, seja de comportamento, vestimenta ou vocabulário para diminuir o risco de rejeição ou exclusão daquele grupo (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014).

Une-se a isso o grande lugar de prestígio que a tecnologia possui na sociedade contemporânea. Esse é outro fator que influencia a pouca representatividade feminina no setor: às mulheres são delegados os cargos de suporte (LIMA, 2013), não os de grande prestígio. Dessa forma os estereótipos são construídos e reproduzidos e naturalizam cada vez mais os papéis sociais adotados por cada gênero. Isso pode ser percebido quando as próprias mulheres apresentam discursos e comportamentos “misóginos e sexistas” por não perceberem o “preconceito e discriminação” ao seu redor (FREITAS; LUZ, 2017, p.14)

A dupla ou tripla jornada feminina também influencia a jornada da mulher mais velha no mercado de tecnologia, seja a excluindo do mercado ou impedindo o seu crescimento profissional. As responsabilidades de cuidar da família sempre ficam com as mulheres, seja para cuidar de familiares doentes, mais velhos ou de filhos (FREITAS; LUZ, 2017), como a própria discrepância entre a licença maternidade e paternidade já deixa bem claro. Essas mulheres não têm, portanto, a mesma disponibilidade e flexibilidade que um homem tem para adaptar-se ao mercado em constante mudança. Não bastasse a dupla jornada, no ano de 2020 a pandemia de Covid-19 impactou negativamente a produção de ciência por mulheres devido à sobreposição entre o tempo dedicado ao trabalho científico e o trabalho doméstico; entre as mulheres, as negras foram as mais prejudicadas (UFRGS CIÊNCIA, 2020).

Vale destacar que, apesar do cenário histórico desfavorável, as mulheres construíram ciência e tecnologia. Não receberam, porém, o mesmo reconhecimento e prestígio que os homens das mesmas áreas (FREITAS; LUZ, 2017). Os estudos de gênero, em uma de suas frentes, vêm resgatando as contribuições femininas ao conhecimento científico.

No ambiente organizacional, uma gestão da diversidade de gênero pode, então, melhorar a experiência das mulheres em empresas do setor de TI. Os indivíduos influenciam e são influenciados pelo ambiente (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014). São gerados, portanto, sentimentos nos funcionários em relação à empresa, os quais podem tanto estimular sua permanência e produtividade na mesma quanto criar uma relação de desgosto e desconfiança, pois essa identificação funcionário-empresa, é, como todo relacionamento, influenciada pelas relações de gênero e poder.

V. MERCADO DE TRABALHO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL E RIO DE JANEIRO

A informática chegou ao Brasil em 1950 quando a IBM trouxe a sua tecnologia de computadores *mainframe* para o país. Durante duas décadas, a informática ficou concentrada neles, até que os microcomputadores se tornaram uma realidade na década de 1980 e possibilitaram o acesso não apenas de grandes empresas à informática, mas também das pequenas e de profissionais liberais (SOUZA, 2016).

Também na década de 1980, houve uma elevada demanda de profissionais da área da informática. À época, as funções desses profissionais possuíam delimitações bem definidas na área técnica e a carreira era desenvolvida nessa frente. A partir da década de 1990, as organizações passaram por processos de transformação de seus modelos de estrutura e gerenciamento por conta das novas tecnologias. O setor de TI, além de promover essas mudanças, também foi influenciado por elas e passou a fazer parte integral da organização, sendo responsável por entregar as informações que guiariam a tomada de decisão. Souza (2016, p. 36) propõe que há uma transição da “profissão de informática” para “profissionais de TI” nesse momento no qual as atribuições deixam de ser bem delimitadas e passam a incluir atribuições que exigem mudanças nas qualificações e processo de trabalho desses profissionais na década de 1990.

Cria-se, então, o perfil ideal do profissional de TI, que deve ter conhecimento técnico amplo em tecnologia, não mais especializado, e uma visão atrelada ao negócio, dinâmico no que faz, autônomo e flexível. Passa-se a exigir

“um profissional antenado com a área de negócios, dedicado à empresa, competitivo, que esteja atualizado e aprendendo constantemente, que conheça diferentes linguagens de programação, que saiba outros idiomas, que saiba trabalhar em equipe e tenha uma inteligência emocional, isto é, saiba se comportar, sobretudo, face a situações de estresses ocasionados pelo trabalho” (SOUZA, 2016, p. 40).

Hoje, o setor se populariza devido ao avanço da economia global e ao crescimento acelerado da área. Além disso, em 2020 o setor também teve seu crescimento acelerado devido à pandemia mundial de Covid-19, pois as empresas foram obrigadas a mudarem suas estruturas de trabalho e adotar a modalidade remota (ABES, 2021). No Brasil, o relatório “Mercado Brasileiro de Software Panoramas e Tendências para 2021” da Associação brasileira das empresas de software (Abes) mostrou que a produção do setor de TI aumentou em 22,9% no ano de 2020, enquanto o crescimento global ficou em 2,5%. O setor aumentou ainda sua relevância no PIB brasileiro, atingindo cerca de 2,8% deste. O mercado brasileiro

também passou a representar 2,1% do mercado global de TI no ano e 44% do mercado da América Latina (ABES, 2021).

A formação de profissionais para o setor, porém, não cresce na mesma velocidade que a demanda, o que causa escassez de mão de obra qualificada. Hoje são formadas 46 mil pessoas por ano com perfil tecnológico no Brasil. Estima-se que serão demandados 420 mil profissionais até 2024, o que equivaleria a 70 mil profissionais formados por ano até lá (Brasscom, 2021). O cenário se repete mundialmente em diferentes proporções.

As empresas produtoras de *software*, para atender as demandas do mercado buscam, então, equilibrar a pressão por parte de clientes e gestores de negócios para: entrega de projetos em um prazo e custo que atendam suas necessidades, e a competição por profissionais qualificados com outras empresas do setor, já que a oferta de empregos é maior que a de profissionais (GEREMIA; KANAN; MARCON, 2018).

O setor apresenta, conseqüentemente, alta rotatividade dos profissionais qualificados nas empresas. Argumenta-se que tal rotatividade ocorre pois os profissionais buscam por melhores benefícios, cultura organizacional flexível, opções de desenvolvimento profissional, entre outros fatores, além da busca constante das empresas por profissionais altamente qualificados (GEREMIA; MARCON, 2018). Pode-se argumentar também que a alta rotatividade seja efeito do próprio modelo de profissional dinâmico criado lá na década de 1990, o qual associa a longa permanência em uma empresa a acomodação, estagnação (SOUZA, 2016).

Enfim, o estado do Rio de Janeiro, em 2020, representou 13,50% do mercado de TI nacional, ficando atrás apenas do estado São Paulo, que representou 38,48% (ABES, 2021). Por conta da maior demanda de profissionais em São Paulo, o Rio de Janeiro já vinha perdendo profissionais para o outro estado, onde ficam as maiores empresas e salários. A pandemia de covid-19 aumentou, porém, a perda de profissionais para empresas estrangeiras. Com a normalização do trabalho remoto, profissionais da área podem trabalhar do Brasil para empresas estrangeiras recebendo em dólar ou euro (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021).

O cenário mundial de escassez profissional apresenta, então, uma oportunidade única para as empresas buscarem e investirem em pessoas pela ótica da inclusão, já que esse talento precisará ser formado pelas próprias empresas para acompanhar o aumento da demanda do mercado. As empresas não podem mais se dar ao luxo de negligenciar qualquer talento em seu quadro de funcionários, sejam mulheres, pessoas negras, LGBTQ ou qualquer outro grupo minoritário. É imperativo, portanto, o desenvolvimento de programas de diversidade que

transformem a cultura das empresas e as torne receptivas à diferença e que estimulem as pessoas a serem elas mesmas, sem medo de sofrer preconceito ou retaliação no ambiente de trabalho.

VI. RESULTADOS DA PESQUISA

Após a análise das cinco entrevistas, identificaram-se três grupos de posicionamentos distintos sobre o tema diversidade nas empresas: engajamento individual, na onda do mercado e sem iniciativa. Abaixo, encontra-se a Tabela 1, com informações relevantes das pessoas entrevistadas. Os grupos serão analisados nos subtópicos a seguir.

Quadro 1 – relação de entrevistados e suas empresas

Código do(a) entrevistado(a)	Empresa	Cargo	Pertence ao grupo foco do estudo?	Posicionamento da empresa
P1	E1	Gerente de RH	Sim	Engajamento individual
P2	E2	Gerente de RH	Não	Engajamento individual
P3	E3	Gerente de RH	Não	Na onda do mercado
P4	E4	Analista de RH	Sim	Na onda do mercado
P5	E5	CEO	Não	Sem iniciativa
P6	E5	Analista de comunicação	Sim	Sem iniciativa

VI.1. ENGAJAMENTO INDIVIDUAL

A história de vida de cada pessoa influencia como ela se relaciona com o mundo e, conseqüentemente, com o mercado de trabalho. Notou-se que foram exatamente as vivências de algumas das pessoas entrevistadas que as influenciaram a trabalhar o tema da diversidade nas empresas. Tanto na empresa E1 quanto na E2 foram pessoas com cargos de liderança no time de RH que levaram o tema para aprovação da diretoria e foram responsáveis pela implementação. Coincidentemente, essas lideranças são as pessoas P1 e P2 entrevistadas para essa pesquisa.

No fragmento discursivo (01) podemos ver como a história de vida impactou a perspectiva de P2:

(01) “Minha formação é toda tecnológica. Eu me inclinei para a área de pessoas porque eu não me conformava com o que eu passava. Um monte de coisa muito ruim que tava acontecendo. [...] Apesar do meu foco hoje ser mais em relação a gênero, eu tenho muito a questão de ser negro, de ser gerente com o cabelo assim [black power] e de poder contratar pessoas e falar “ah, não, o seu cabelo não faz diferença nenhuma para a empresa. Você pode ficar tranquilo.” Teve um rapaz que me perguntou na entrevista do bigode dele “tem algum problema o meu bigode?” e eu falei “olha o meu cabelo, você acha que vai ter alguma

restrição?” e ele disse “ah, às vezes tem, é alguma pegadinha”. Então hoje, por já ter passado muita coisa, tenho 36 anos e 18 anos de mercado de trabalho já passei por algumas coisas que não foram muito legais. Então hoje, gerenciar um time que é responsável por isso dentro de uma empresa é muito gratificante.” (P2)

Por ter sentido na pele os efeitos da discriminação, P2 entende a importância de proporcionar lugares diversos e acolhedores para todas as pessoas. No discurso, também cita a descrença de um candidato de que poderia manter o seu bigode no trabalho. Isso mostra como as pessoas já esperam sofrer algum tipo de julgamento ou limitação no local de trabalho.

Já a experiência de P1 com a diversidade, começou diferente, como vemos no fragmento discursivo (02):

(02) “Eu to fazendo um mestrado e a gente têm discutido muito sobre esse tema [diversidade]. Como a gente [equipe de RH] definiu nossos objetivos e metas para o trimestre em fevereiro [2021], eu falei: gente, vamos fazer alguma coisa em relação a esse tema, a gente nunca fez nada.” (P1)

Neste caso, o contato com o tema no meio acadêmico foi o que incentivou P1 a levar o tópico para a empresa. Estar em um ambiente no qual outros profissionais e acadêmicos trocam conhecimento é enriquecedor para a criação de novas práticas e formas de pensar.

Em ambas as entrevistas, as pessoas dividiram suas histórias nas empresas em questão e foi identificado uma semelhança nas experiências, ambos os entrevistados tiveram a oportunidade de construir a força de trabalho praticamente do zero, como vemos nos fragmentos (03) e (04).

(03) “Eu entrei na empresa em 2014, não tinha nenhuma pessoa negra. Tinham umas 20 e poucas pessoas na época, aí depois teve um bum de corte e ficamos 11. A partir daí eu comecei a fazer os processos seletivos, aí a gente começou a trabalhar essas questões. Além disso, não é uma meta estrutural da empresa, mas são metas individuais.” (P2)

(04) “Ele [CEO] me deu um papel em branco. O RH não tinha nada, não tinha processo. Eles tratavam o RH como se fosse um Departamento Pessoal, só para cumprir burocracia e atração [de talentos], não tinha prática alguma, nada. [...] Aí comecei a montar processo de Recrutamento e Seleção estruturado, às cegas, a redesenhar processo de avaliação de performance, porque na empresa tudo acontecia de forma muito orgânica, *start up* não tem essa de ah, a gente precisa de um RH pra ter avaliação de desempenho.” (P1)

A responsabilidade de estruturar uma área de Recursos Humanos e, principalmente, a parte de recrutamento e seleção deu a eles a oportunidade de moldar a força de trabalho da empresa. P2 faz isso conscientemente como vemos na passagem do fragmento

(03) “não é uma meta estrutural da empresa, mas são metas individuais.” Já P1, estruturou um processo de seleção às cegas, no qual não aparecem informações como nome, idade, universidade no currículo das pessoas candidatas, o que evita que apareçam alguns vieses no processo seletivo. Fora isso, não fez um movimento ativo de buscar a diversidade, como vemos no fragmento (05).

(05) “A empresa é bem diversa, em número de funcionárias mulheres, negros, LGBTQA+. A gente nunca teve problema com isso, tudo aconteceu de forma muito orgânica, sem a gente ter que fazer “ah, essa vaga aqui é pra PCD, aquela lá é para LGBT, pra mulher”. A gente nunca precisou fazer isso, nunca pensou em fazer isso necessariamente.” (P1)

Enquanto as empresas são diversas no quadro de funcionários completo, a área de tecnologia não possui a mesma representatividade feminina em E1 nem E2:

(06) “A empresa tem 46 pessoas e 21 mulheres. Hoje, de gestores, temos 4 mulheres. Vaga de tecnologia em não trabalho no ATS. Eu trabalho com metas. Nós temos um jovem aprendiz que eu falo “essa semana quero 10 perfis assim. E ele falou: não temos nenhuma mulher em tecnologia. Aí eu falei: essa é a sua meta: quero entrevistar essa semana 5 mulheres. Aí vamos trabalhando com pequenas metas assim na TI. Nos outros setores eu não tenho.” (P2)

(07) “140 funcionários em 2021, 72 mulheres e 58 homens (respondentes do GPTW). A empresa é muito feminina e muito diversa principalmente na liderança. Onde a gente tem problemas hoje: a liderança sênior *C level* só tem uma mulher e não temos pessoas negras. Na liderança intermediária temos 3 pessoas pretas de 14. [Temos] 48 pessoas em tecnologia e produto. A maioria são homens, não tenho essa conta feita, mas chutaria que 30 e tantas são homens e poucas mulheres. Eu conto no dedo as mulheres. Só vão ter oito mulheres agora.”

Apesar de parecer bem diversas olhando os quadros gerais, as empresas possuem mais mulheres em áreas não tecnológicas. Isso proporciona uma falsa sensação de diversidade, mas o que acontece de fato é que as mulheres continuam atuando em áreas consideradas mais femininas nessas empresas, como RH e Marketing. A diversidade só está realmente representada quando ocupa todas as áreas e níveis da empresa.

E2 promove ações voltadas para diversidade no geral, e enfrenta alguns desafios para desenvolvê-las, como vemos nos fragmentos discursivos (08) e (09).

(08) “A gente promove algumas ações na empresa, palestras, roda de conversa, alguns exemplos: dia internacional de mulher, já fizemos várias conversas com os homens para falar sobre masculinidade tóxica, machismo, feminismo e a gente normalmente traz gente de fora que tenha bastante propriedade.” P2

(09) “É difícil fazer uma roda de conversa tendo que parar a empresa durante o ambiente de trabalho, porque numa empresa de quarenta e seis pessoas, se três pessoas não estão operacionalmente atuando, eu tenho uma queda de produtividade. Numa empresa de três mil funcionários, isso é mais diluído. Então, esses são alguns desafios. Inclusive é um desafio grande meu com os sócios da empresa. Eles têm mais dificuldade de enxergar essas coisas também e sempre que vou propor alguma coisa eles falam “não temos dinheiro para gastar com isso”. (P2)

Vemos que empresas de pequeno porte enfrentam o desafio de orçamento para ações voltadas para a diversidade, então, os responsáveis por isso buscam soluções que não gerem custo extra para a empresa. Além disso, o tempo gasto para ações de sensibilização acaba sendo uma dificuldade também, como P2 aponta no fragmento discursivo (09) a queda de produtividade. Já P1, trouxe o exemplo de ações de sensibilização também, mas com outras abordagens, como vemos nos fragmentos discursivos (10) e (11)

(10) “Aí eu trouxe isso pra nossa conversa de planejamento dos objetivos metas pro trimestre, o pessoal sempre comprou a ideia e depois surgiram outros projetos linkados a esse, que foram os grupos focais, de cultura organizacional com diversas áreas da empresa, não é o RH que tá tocando, a gente teve a ideia e selecionamos facilitadores na empresa para conseguirmos ter uma amostragem sem vieses, imparcial, para as pessoas falarem tudo o que quiserem da nossa cultura organizacional e as pessoas só trazerem pra gente o estrato disso para termos discussões, matéria prima para trabalhar. Dessas discussões foi que veio o trabalho de diversidade que o pessoal fez, e tá surgindo excelentes frutos.” (P1)

(11) “As ações foram de sensibilização [sobre mulheres] do mesmo jeito que a gente fez com PCD. A gente passou material, trouxemos pessoas que têm lugar de fala, propriedade para falar do assunto, para dividir as suas experiências, o que já tinham passado, como tinha sido, quais dificuldades encontrou no mercado, e isso mudou o nosso *mindset*.” (P1)

VI.2 NA ONDA DO MERCADO

Já no segundo grupo de empresas identificado com a participação de P3 e P4 na pesquisa, vemos que um forte motivador para a preocupação com a diversidade é a própria escassez de profissionais no mercado de TI.

(12) “é uma dor trazer público diverso para dentro do universo de TI onde o mercado é predominantemente masculino. É difícil pra caramba você conseguir trazer uma desenvolvedora mulher, por exemplo, é complicado. A gente tem utilizado algumas estratégias para estimular isso, a primeira é que dentro do nosso programa de indicação quando você indica

alguém você ganha X e quando você indica alguém mulher você ganha 2X. O valor muda dependendo do cargo e a gente faz isso e vai nivelando por cargo mesmo: estagiário, analista júnior, pleno, sênior ou liderança e aí tem uma tabelinha, mas o fato é que quando alguém indica uma nova funcionária mulher, ganha mais que quando é um homem, isso ajuda a gente tentar aumentar o número de mulheres.” (P3)

(13) “Nós não temos ação de diversidade, estamos começando agora. Já patrocinamos evento de tecnologia para mulheres aprenderem a programar, mas sempre com o propósito de contratação. A gente conversou sobre isso na equipe e eu puxei a responsabilidade para mim, então eu sou responsável por diversidade aqui agora, principalmente para contratação, porque é muito difícil achar e manter desenvolvedor. O que a gente sabe também, mas não tenho o número exato é que temos muito mais homens que mulheres em tecnologia. Fechar vaga acaba sendo prioridade, temos muitas abertas, e muitas vezes não dá tempo de procurar tanto porque a gente precisa daquele profissional.” (P4)

Enquanto a dificuldade de contratação pode ser um fator que faça as empresas contratarem os primeiros profissionais qualificados que aparecerem, independentemente de diversidade, essa mesma dificuldade de contratação acaba gerando o engajamento das lideranças com o tema, mas não por entender o papel social do posicionamento a favor da diversidade, mas sim para aumentar a quantidade de candidatos em processo seletivo. P4 citou o patrocínio à evento de mulheres em TI com o objetivo de contratar e o mesmo acontece na empresa E3.

(14) “Outra coisa que a gente fez esse ano foi um patrocínio de um evento voltado pra treinamento, incentivo pra mulheres em área de desenvolvimento. A intenção é que quando a gente for lá, participe, consiga ter um envolvimento maior com essas mulheres, visando captação mesmo, tentando trazer elas pra dentro da empresa E3, pra ajudar ainda mais nessa diversidade que a gente busca. E a gente vai tentando iniciativas nesse sentido, se envolvendo em palestras, desenvolvedoras nossas dando palestras e tentando atrair mulheres. A gente tá investindo bastante em formação de pipeline tendo em vista programa de estágio, por exemplo, tentando trazer cada vez mais estagiárias mulheres no segmento de tecnologia porque no final das contas o estágio acaba sendo uma escola né. Já que é tão difícil encontrar no mercado mulheres desenvolvedoras prontas que já tem conhecimento de tecnologia e tudo mais, a intenção é então tentar formar elas, pegar uma estagiária que a gente forme para que ela seja uma desenvolvedora no futuro.” (P3)

A estratégia de investir na formação de mulheres em TI é uma grande porta de entrada para elas no mercado. Como a quantidade de mulheres que se forma em universidades

na área de tecnologia é muito menor que a de homens, investir no início da carreira de mulheres, principalmente aquelas que não possuem diploma ou estão mudando de área de atuação, aumenta a quantidade de funcionários potenciais da empresa ao mesmo tempo que ajuda a diminuir essa lacuna no mercado. Um desafio para patrocínio de eventos pode ser convencer a diretoria, por conta do custo envolvido, mas para P3 esse não foi um problema.

(15) “Foi muito tranquilo nesse evento porque a gente tinha verba para patrocínio e a gente estava escolhendo o que a gente ia patrocinar e a escolha desse evento foi bacana porque, assim, é sabido pra todo mundo que o mercado de tecnologia tem uma dor relacionada a recrutamento hoje então como é um evento relacionado à tecnologia eu acho que foi muito bem aceito porque, no final do dia, é uma chance pra gente contratar gente. Independente do sexo, eles querem que seja contratado desenvolvedor então eu acho que teve essa facilidade nesse sentido.” (P3)

Vemos no fragmento discursivo (15) que a falta de profissionais qualificados em TI é um grande argumento para obter o apoio da diretoria. O que falta em E3, porém, são ações que vão além de recrutamento e seleção, que ainda estão incipientes.

(16) “Tem estudo que fala que um time diverso acaba entregando muito mais que um time homogêneo. Essa é uma provocação que muitas vezes acontece em recrutamento, e muitas vezes acaba sendo maior em recrutamento mesmo. É a porta de entrada, é a chance de você colocar para dentro alguém diferente do que você já tem. É uma provocação muito de recrutamento, mas é uma discussão que está cada vez mais presente em fórum de desenvolvimento. A gente fala em pipeline de liderança mesmo, de formação de sucessor. (P3)

VI.3 SEM INICIATIVA

Enquanto temos empresas com funcionários cientes de seu papel social e outras preocupadas com as contratações, também temos aquelas que não possuem engajamento com o tema. No caso da empresa E5, por ser uma consultoria de TI, na qual muitos funcionários trabalham nas equipes das empresas clientes, eles dependem muito da cultura de cada cliente para realizar contratações, como é citado no fragmento discursivo (17), mas ao mesmo tempo utilizam esse argumento como justificativa para não se engajarem com a diversidade, como vemos no fragmento (18):

(17) “Não fazemos acompanhamento de quantidade de mulheres nos processos seletivos nem temos uma orientação específica sobre isso. Por exemplo, se temos dois candidatos com as habilidades requeridas para aquela vaga, vamos dar preferência para a mulher? Não. Até porque existe uma pré-seleção nossa, mas quem define quem ocupa ou não

ocupa a vaga é o cliente. A banda toca muito em função da cultura do cliente. Então, na seleção, a gente busca adaptar o estilo de vida da pessoa àquela cultura. Então, se é uma cultura rigorosa, como a gente tem em alguns clientes, e a gente tem que respeitar, a gente procura adequar o profissional a essa cultura, não somos nós que vamos mudar a cultura de um banco, por exemplo.” (P5)

(18) “Então, você falou de indicador de processo seletivo, mas isso já começa lá no pré-primário, onde a gente aprende que homem tem mais jeito pra matemática e mulher não. Então, a estatística que a gente pode fazer, ela é cruel. Porque no recrutamento já vão vir mais homens. Então, ela não vai levar a muito lugar não, porque é obvio que se você tem numa amostragem nove homens e uma mulher, é mais fácil achar um homem que se adeque mais do que a mulher [à vaga]. Então, não sei onde leva essa estatística. Eu não sei também se o ambiente do cliente é mais diverso. Por que que eu preciso incluir essa diversidade? Então, essa estatística para a gente é meio furada.” (P6)

Além das condições de contratação dependerem dos clientes de E5, vemos no fragmento (19) que as crenças individuais também influenciam na escolha de não se envolver com o tema, uma vez que seu pensamento está alinhado com o senso comum.

(19) “Acho o pensamento do homem muito mais reto, mais objetivo. Eu tenho um filho homem e uma filha mulher e eu não tenho dúvida em relação a isso. Claro que eles sofrem influência do meio social, mas eu criei igual. [...] Eu que tive uma carreira em informática, posso te afirmar: trabalhar com pessoas em programação, os homens dão um banho. Trabalhar com pessoas em atividade de análise, de visão geral, de como elaborar aquele sistema, as mulheres dão um banho. É a minha vivência.” (P6)

Além de não possuírem diretrizes de valorização da diversidade, eles contam com o bom senso de funcionários para intervir em situações que possam constranger seus colegas.

(20) “Se algo acontecer, a maior parte das nossas pessoas, eu tenho certeza, independente da área que trabalha vão estar atentos a isso e isso vai ser pontuado de alguma forma. Ou a própria pessoa vai pontuar, ou ela vai procurar sua gestão e dizer ‘olha, aconteceu um negócio desagradável ali’. Isso não vai passar em branco. Todas as vezes que isso aconteceu eu posso garantir para você que uma providência foi tomada. Em alguns casos, raríssimo, já teve desligamento por causa disso.” (P5)

Nesse momento da conversa, P6 interveio e respondeu “que a gente tenha sabido” quando P5 garantiu que qualquer funcionário interviria em situações desrespeitosas. Podemos concluir, então, que o critério dos funcionários definir as regras de conduta em

relação a situações desconfortáveis que fogem ao senso comum, como piadas preconceituosas. P5 levantou o ponto de que o respeito faz parte dos valores da empresa, mas ele mesmo esclareceu que é um conceito amplo em (21). Então, o que é respeitoso ou não, fica a critério das pessoas envolvidas em cada caso.

(21) “Posso dizer para você que dentro dos nossos valores a gente tem muito forte o respeito. Isso pra gente é absolutamente fundamental. Como essa palavra é muito abrangente e a gente faz questão de usá-la com essa abrangência, então qualquer relação entre as pessoas dentro da nossa empresa tem que ser pautada nesse valor. Não importa se é entre homens, mulheres. O que rege essas relações é o respeito.”

O que a empresa E5 faz são ações de engajamento dos funcionários com a marca empregadora e, mesmo quando envolvem mulheres, não foge muito do senso comum, como exemplificado em (22) e (23).

(22) “As outras práticas também são coisas que fazemos ao longo do tempo, que é, por exemplo, se fazer presente em datas sensíveis a pessoa, que é aniversário, dia do profissional de informática. Se ele ou ela tem um filho “opa, que legal a gente tá aqui torcendo”, tem uma cestinha legal pro bebê, festa de final de ano e ainda mais Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, dias dos pais. A gestora de marketing tem um calendário aprovado anualmente e ela se vira para criar ações diferentes, aprovar, não perder data, aí é aquela velha briga de orçamento.” (P5)

(23) “Também ficamos atentos a questão da mulher. Teve Dia das Mães agora recente e a nossa homenagem às mães foi uma postagem do LinkedIn de uma colaboradora que tinha sido demitida da outra empresa após voltar da licença maternidade. Ela entrou no nosso processo seletivo preocupada por ter um filho de cinco meses, achou que seria eliminada, mas não. A nossa recrutadora a tranquilizou, seguiu com o processo e ela foi contratada. Então ela fala isso, que desde o início foi muito bem acolhida pela Empresa E5. E eu digo que o fato dela ser mãe foi um ponto a favor para gente, fez dela uma pessoa mais paciente, com uma visão mais holística, com mais jogo de cintura” (P6)

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar o posicionamento de empresas de pequeno e médio porte do setor de TI que tenham sido classificadas como Melhores Empresas para Trabalhar entre 2016 e 2020 no estado do Rio de Janeiro no ranking anual GPTW quanto à diversidade de gênero.

Identificaram-se três níveis de comprometimento das empresas. O primeiro foi o engajamento individual, no qual o posicionamento da empresa está muito relacionado ao posicionamento das pessoas responsáveis pela parte de diversidade. Nesse caso, as pessoas enxergam que a empresa possui um papel social a ser cumprido em mitigar as diferenças entre gêneros e outros tipos de diversidade no mercado de trabalho. Nessa categoria, as principais ações mencionadas foram de sensibilização da força de trabalho – com palestras, rodas de discussão sobre temas específicos da diversidade e da cultura organizacional da empresa – e de recrutamento e seleção – com ações uma preocupação de procurar profissionais com perfis diferentes do padrão em diversos canais e trazê-los para o processo seletivo.

O segundo grupo é composto pelas empresas que estão seguindo as tendências de mercado. Como o mercado de TI está com falta de profissionais qualificados no mundo todo, essas empresas estão focadas em descobrir novas formas de recrutar profissionais, sendo uma delas o patrocínio de eventos voltados para mulheres em TI e o contato mais próximo com essa comunidade para que a empresa seja conhecida por elas e gere engajamento de tais profissionais. Nesse caso, o envolvimento com a diversidade é, principalmente, por necessidade.

O terceiro e último grupo é composto por empresas que não estão engajadas com o tema ainda. Notou-se que as crenças individuais possuem um papel de destaque aqui, assim como nas empresas com engajamento individual. Enquanto no outro grupo as crenças são o que fazem as empresas tratarem a diversidade, neste grupo são as crenças que fazem com que as empresas não vejam relevância no tema.

Ao mesmo tempo em que o mercado de TI possui um grande déficit de profissionais, existem diversas iniciativas para formá-los, inclusive voltadas para mulheres, como a WoMakersCode e a Programaria no Brasil. Diversas empresas também desenvolvem seus próprios programas de aceleração voltados para pessoas no início da carreira de TI.

O caminho para diminuir a disparidade de gênero é, além de formar mais mulheres, treinar a força de trabalho para o convívio com a diversidade e as lideranças para o seu gerenciamento. O recrutamento e seleção é a porta de entrada, mas é a cultura e clima organizacionais que fazem com que alguém permaneça ou não em uma empresa. Também

existem consultorias especializadas em diversidade, como a Mais Diversidade e a BlendEdu, que promovem ações pontuais e programas mais robustos de diversidade.

Quanto às limitações da pesquisa, trabalhar apenas o viés de gênero é uma dela, já que todas as pessoas são plurais e uma mulher negra tem uma experiência diferente no mercado de trabalho que uma mulher branca. Além disso, foram estudados apenas os pontos de vista das empresas em relação ao tema. Um estudo posterior poderia escutar o lado das profissionais de TI do mesmo grupo de empresas para entender o alinhamento do discurso da empresa com a experiência diária dessas mulheres em seus locais de trabalho.

As entrevistas ocorreram poucos meses após o início da pandemia mundial de Covid-19. Isso faz diferença nas ações de diversidade e na experiência das pessoas funcionárias, pois a maior parte dessas empresas atua majoritariamente em regime de trabalho remoto hoje. Durante as entrevistas, as empresas ainda estavam se adaptando ao trabalho remoto e não tinham ainda realizado ou planejado ações exclusivamente online. O cenário online, porém, pode ser aproveitado para o desenvolvimento de treinamentos de diversidade no regime de estudo à distância. Dessa forma, as empresas não precisariam parar vários funcionários ao mesmo tempo para uma palestra e cada pessoa poderia assisti-la em seu tempo.

O tema diversidade ainda é incipiente nas empresas de pequeno e médio porte estudadas, principalmente devido à alta demanda de contratações, que acaba ocupando o tempo da equipe de RH, que na maioria dos casos é a responsável pela diversidade. As equipes de RH dessas empresas, provavelmente, terão que crescer para atender à todas as demandas e trabalhar diversidade junto à contratação e engajamento dos funcionários, já que o posicionamento da empresa sobre o tema também é um fator determinante para algumas pessoas escolherem trabalhar nela.

REFERÊNCIAS

- BARRADAS, M. S. Pesquisa da UFRGS revela impacto das desigualdades de gênero e raça no mundo acadêmico durante a pandemia. **Jornal da Universidade**, Porto Alegre, 23 jul. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/ciencia/pesquisa-da-ufrgs-revela-impacto-das-desigualdades-de-genero-e-raca-no-mundo-academico-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 18 set. 2021
- BARTHOLO, L., PASSOS, L. e FONTOURA, N. Bolsa Família, autonomia feminina e equidade de gênero: o que indicam as pesquisas nacionais?. **Cadernos Pagu** [online]. n. 55, 2019, e195525. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/18094449201900550025>>. Epub 02 Dez 2019. ISSN 1809-4449. <https://doi.org/10.1590/18094449201900550025>. Acesso em: 14 set. 2021
- BASSO, K.; PAULI, J.; BRESSAN, V. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, p.688-705, Set, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 jun. 2019.
- CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. de O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. da. UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 97–115, 2016. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2234>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- COUTINHO, L. R. S.; COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. D. S. Debatendo diversidade de gênero e raça no contexto organizacional brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei?. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 1, p. 21-37, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34187/debatendo-diversidade-de-genero-e-raca-no-contexto-organizacional-brasileiro--lei-do-mercado-ou-cotas-por-lei-i/pt-br>> Acesso em: 01 jun.2019
- FERNANDES, F., e NASCIMENTO, J. Conquistas e desafios das políticas públicas para a maternidade: reflexões sobre a licença parental como instrumento de equidade de gênero. **Revista Sociais e Humanas**, v. 34. n. 1, p. 37-56, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2317175840576>. Acesso em 18 set 2021.
- FREITAS, L. B. de; LUZ, N. S.; Gênero, Ciência e Tecnologia: estado da arte a partir de periódicos de gênero. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 49, e174908, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332017000100304&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 abr. 2019. Epub Mar 13, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/18094449201700490008>.
- GREAT PLACE TO WORK. **Rankings GPTW**. 2020. <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

INSTITUTO ETHOS. (2016). **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2016. São Paulo: Instituto Ethos.

KALIL, I. R e AGUIAR, A. C.; Trabalho feminino, políticas familiares e discursos pró-aleitamento materno: avanços e desafios à equidade de gênero. **Saúde em Debate** [online]. 2016, v. 40, n. 110, p. 208-223. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-1104201611016>>. Acesso em 14 set 2021

LIMA, B. G. S. e CRUZ, M. H. S.; Notas sobre o feminismo e gênero: compreendendo a relação das categorias com as políticas públicas no Brasil. **Em Pauta**, Rio de Janeiro, n. 47, v. 19, p. 265 – 279, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.12957/rep.2021.56077>> Acesso em: 18 set. 2021.

LIMA, M. P.; As mulheres na Ciência da Computação. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 793-816, set-dez, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2013000300003>> Acesso em: 14 abr.2019

LORENTZ, C. N. et al. Diversity: recognition of the différence or tolerated difference? A study on the perception of mining and steel professionals. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2016, v. 17, n. 4, p. 39-61. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n4p38-60> Acesso em 03 set.2021

MUNIZ, V. C. e POSPICHIL, J. S.; Desenvolvimento sustentável e empoderamento econômico das mulheres: reflexões sobre a divisão sexual do trabalho e sua repercussão na efetividade do direito ao desenvolvimento. **Redes: R. Eletr. Dir. Soc.**, Canoas, v. 6, n. 2, p. 235-248, set. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18316/REDES.v6i2.4239>> Acesso em: 18 set 2021.

NUNES, J. H.; Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 52, n. 3, p. 383-395, set-dez, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93849899010>> Acesso em 10 abr.2019

PEREIRA, J. B. C. et al. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 143-161, abr. 2012. ISSN 1677-7387. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1002/593>>. Acesso em: 27 abr. 2019. doi: <https://doi.org/10.5329/RECADM.20121101009>.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [S.l.], v. 3, n. 2, set. 2013. ISSN 2237-1427. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16535>>. Acesso em: 16 abr. 2019. doi: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16535>.

RIVEROS SANTA, F. A. Mujer y matemáticas. Educación para la equidad de género y los Derechos Humanos. **Revista Educación y Ciudad**, n. 32, p. 93-102, 2 nov. 2017. Disponível em: <<https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/1631>> Acesso em: 14 set. 2021.

ROHM, R.H.D.; FERNANDES, F. A. C.; CABRAL, A. D. Diversidade sexual e vantagem competitiva: uma análise de seus impactos nas organizações. In: XXII ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E VIII CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO, 11, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXII ENBRA**, Rio de Janeiro: Conselho Regional de Administração do Rio De Janeiro, 2013. p. 373-388.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 332-345, jun. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000200008&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 01 jun.2019.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C.R.O; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: **Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho (Engpr)**, 3., 2011, João Pessoa. Anais... Paraíba: Anpad, 2011.

STACHEWSKI, A. L. Com home office em alta, profissionais buscam trabalho em empresas de outros países. **Época Negócios**, São Paulo, 27 maio 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/05/com-home-office-em-alta-profissionais-buscam-trabalho-em-empresas-de-outros-paises.html>. Acesso em 18 set. 2021