REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO NO SETOR DE TECNOLOGIA EM SÃO LUÍS–MA

FEMALE LEADERSHIP IN MANAGEMENT POSITIONS IN THE TECHNOLOGY SECTOR IN SÃO LUÍS–MA

Ciências Sociais Aplicadas • 20/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794925441

Patrícia Ferreira Serra[1]

Girsivania Teixeira dos Prazeres[2]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso e no exercício de cargos de gestão no setor de tecnologia, considerando as contribuições da literatura e o contexto de São Luís–MA. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura, com base em estudos sobre relações de gênero, liderança e trajetórias profissionais, além de informações institucionais sobre o ambiente de inovação local. Os resultados indicam que as dificuldades de ascensão profissional estão relacionadas às desigualdades de gênero, aos critérios de promoção e ao reconhecimento das competências femininas nas organizações. A análise também evidencia que a ocupação de cargos gerenciais não assegura, por si só, condições equivalentes de participação nas decisões e de exercício da liderança. Em São Luís, os dados disponíveis permitem contextualizar parte do setor tecnológico, mas não são suficientes para caracterizar a participação das mulheres nas funções de gestão. Conclui-se que a compreensão da liderança feminina exige considerar tanto as trajetórias profissionais quanto as práticas organizacionais, sendo necessárias pesquisas com profissionais e empresas do município para aprofundar o conhecimento sobre essa realidade.

Palavras-chave: Liderança feminina; Setor de tecnologia; Gestão; Relações de gênero; São Luís.

ABSTRACT

This article aims to analyze the challenges women face in accessing and holding management positions within the technology sector, drawing on existing literature and the specific context of São Luís, Maranhão (MA). The research is bibliographic and documentary in nature, employing a qualitative approach through a narrative

literature review. It incorporates studies on gender relations, leadership, and professional trajectories, alongside institutional data regarding the local innovation ecosystem. The findings indicate that barriers to professional advancement are linked to gender inequalities, promotion criteria, and the recognition of women's competencies within organizations. The analysis further reveals that occupying a management role does not, in itself, guarantee equal conditions for participating in decision-making or exercising leadership. In São Luís, while available data provide some context for the local technology sector, they are insufficient to fully characterize women's participation in management roles. It is concluded that understanding female leadership requires an examination of both professional trajectories and organizational practices; further research involving professionals and companies in the city is necessary to gain a deeper understanding of this reality.
Keywords: Female leadership; Technology sector; Management; Gender relations; São Luís.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as mulheres ocuparam posições de menor reconhecimento nas relações sociais e profissionais. Durante muito tempo, sua participação esteve associada principalmente ao trabalho doméstico e às responsabilidades familiares, enquanto os homens predominavam nos espaços de decisão e nas atividades remuneradas. Embora as mulheres sempre tenham contribuído para a vida econômica, as oportunidades de formação, autonomia e ascensão profissional foram marcadas por desigualdades. Saffioti (2013) contribui para compreender essas diferenças a partir das relações sociais e econômicas construídas historicamente.

Nas últimas décadas, a ampliação do acesso à educação e ao mercado de trabalho possibilitou às mulheres ocupar diferentes espaços profissionais. Essas conquistas, porém, não eliminaram as diferenças salariais nem as dificuldades para alcançar cargos de direção. No Brasil, os indicadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) mostram que as desigualdades de gênero permanecem presentes no mundo do trabalho, mesmo diante dos avanços na escolarização e na participação feminina nas atividades econômicas.

No setor de tecnologia, essas questões envolvem desde o acesso à formação até as oportunidades de progressão na carreira. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2018) aponta que estereótipos de gênero e expectativas sociais influenciam a participação de meninas e mulheres nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática. Para aquelas que ingressam no setor, outros desafios podem surgir, especialmente quando buscam ocupar cargos de coordenação, gerência e direção.

A discussão sobre liderança feminina exige, portanto, considerar não apenas a presença das mulheres nas empresas, mas também as condições em que desenvolvem suas trajetórias profissionais. Os critérios de promoção, o reconhecimento das competências e as relações estabelecidas no ambiente organizacional podem interferir no acesso às posições de gestão. Além disso, a distribuição desigual das responsabilidades familiares pode influenciar as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Em São Luís, a presença de iniciativas voltadas à inovação tecnológica torna pertinente examinar essa questão. Segundo

levantamento divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2026), o Maranhão reunia 471 startups, das quais 294 estavam localizadas na capital. Embora esses dados indiquem a concentração dessas iniciativas no município, não permitem identificar quantas mulheres ocupam cargos de gestão nas organizações tecnológicas locais.

Diante desse contexto, o artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais desafios à liderança feminina em cargos de gestão no setor de tecnologia são identificados na literatura e em que medida essas contribuições ajudam a compreender o contexto de São Luís–MA? O objetivo é analisar esses desafios com base na produção científica disponível, considerando as desigualdades de gênero, as oportunidades de ascensão profissional e o reconhecimento da liderança feminina.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, por meio de revisão narrativa da literatura e análise documental. São examinados estudos sobre relações de gênero, participação das mulheres no setor tecnológico e exercício da liderança, além de informações institucionais sobre o ambiente de inovação em São Luís. Como não foram coletados dados diretamente com profissionais ou empresas do município, a análise busca relacionar as contribuições da literatura ao contexto local, sem apresentar conclusões sobre experiências que ainda precisam ser investigadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A participação das mulheres nos espaços de trabalho e de gestão está relacionada às transformações sociais que ampliaram suas possibilidades de formação e atuação profissional. Apesar dessas

mudanças, as relações de gênero continuam influenciando a distribuição de oportunidades e o acesso às posições de decisão. Saffioti (2013) compreende as desigualdades entre homens e mulheres a partir de relações sociais e econômicas historicamente constituídas, permitindo analisar como determinadas responsabilidades e expectativas foram atribuídas de maneira distinta a cada grupo. Essa perspectiva contribui para compreender por que a ampliação da presença feminina no mercado de trabalho não corresponde, necessariamente, à igualdade de condições para o desenvolvimento da carreira.

No ambiente organizacional, essas diferenças podem ser observadas na distribuição dos cargos, nas oportunidades de promoção e nas relações de poder. Kanter (1977) demonstra que as experiências profissionais são influenciadas pelas estruturas das organizações e pelo acesso a recursos e oportunidades. Desse modo, a progressão na carreira não depende exclusivamente da formação ou do desempenho individual, pois também envolve critérios institucionais e relações estabelecidas no cotidiano de trabalho. Ao aproximar essa abordagem das contribuições de Saffioti (2013), compreende-se que as desigualdades profissionais precisam ser examinadas considerando tanto as relações sociais de gênero quanto as condições de funcionamento das organizações.

Essa discussão também exige distinguir gestão e liderança. A gestão envolve responsabilidades relacionadas ao planejamento, à organização e ao acompanhamento das atividades institucionais, enquanto a liderança se relaciona à capacidade de orientar equipes, influenciar decisões e construir relações de trabalho. Embora essas dimensões estejam frequentemente associadas, a ocupação de um cargo gerencial não assegura, por si só, o reconhecimento da

autoridade de quem o exerce. Nas trajetórias femininas, essa distinção permite observar que as dificuldades podem estar presentes tanto no acesso às funções de gestão quanto nas relações estabelecidas após a promoção.

No setor de tecnologia, as desigualdades de gênero podem começar antes do ingresso profissional. A UNESCO (2018) discute a influência de estereótipos e expectativas sociais na participação de meninas e mulheres nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática. As experiências familiares e escolares, assim como as representações sociais sobre determinadas profissões, podem interferir nas escolhas formativas. Essas influências não determinam individualmente o percurso das mulheres, mas ajudam a compreender por que sua participação ocorre de maneira desigual entre diferentes campos de conhecimento e atividades profissionais.

A formação, contudo, representa apenas uma das dimensões da trajetória profissional. É necessário distinguir o ingresso no setor das possibilidades de permanência e ascensão. A segregação horizontal refere-se à distribuição desigual de homens e mulheres entre áreas e ocupações, enquanto a segregação vertical diz respeito às diferenças de participação nos níveis hierárquicos. No campo tecnológico, essa distinção permite compreender que a presença de mulheres em funções técnicas ou administrativas não significa, necessariamente, participação equivalente nos cargos de coordenação, gerência e direção.

Ao examinarem as dificuldades de ascensão de mulheres em empresas de base tecnológica, Borges e Fernandes (2021) contribuem para a discussão sobre os fatores que interferem no desenvolvimento das carreiras. A qualificação e a experiência

profissional são importantes, mas precisam ser consideradas em conjunto com as oportunidades oferecidas pelas organizações. Nessa perspectiva, a trajetória das profissionais não pode ser explicada apenas pelo interesse em assumir cargos de maior responsabilidade, uma vez que as condições de promoção e reconhecimento também influenciam suas possibilidades de crescimento.

Esse debate aproxima-se do conceito de teto de vidro, abordado por Steil (1997), que se refere às barreiras que dificultam a ascensão das mulheres aos níveis superiores da hierarquia organizacional, mesmo quando não existem impedimentos formais. Tais barreiras podem estar relacionadas a critérios de promoção pouco transparentes, expectativas sobre o perfil de liderança e formas de reconhecimento profissional. A contribuição desse conceito está em demonstrar que o acesso ao emprego e a possibilidade de ocupar cargos de direção são questões distintas, exigindo atenção aos mecanismos que organizam a progressão nas empresas.

No contexto brasileiro, Farao e Bordin (2024), em revisão sistemática de estudos sobre mulheres em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, identificaram o preconceito e a discriminação de gênero entre as dificuldades relatadas na literatura. As autoras também discutem estratégias utilizadas pelas profissionais para enfrentar esses obstáculos, como a busca por qualificação e a construção de redes de apoio. Essas iniciativas podem contribuir para o desenvolvimento das carreiras, mas não eliminam a necessidade de examinar as práticas organizacionais que interferem no acesso às oportunidades.

Além das dificuldades de ascensão, o exercício da liderança envolve relações de reconhecimento e autoridade. Figueredo e Cavazotte (2023), ao investigarem a construção da identidade de líder por mulheres em uma empresa de tecnologia, mostram que essa identidade se desenvolve nas interações com colegas, equipes e superiores. A nomeação para uma função gerencial constitui uma etapa da trajetória, mas o reconhecimento da liderança também depende das relações construídas no ambiente de trabalho. A pesquisa contribui, assim, para compreender que alcançar uma posição hierárquica não encerra os desafios enfrentados pelas mulheres nas organizações.

A relação entre liderança e gênero também envolve expectativas sobre comportamentos considerados adequados ao exercício da autoridade. Em ambientes organizacionais predominantemente masculinos, determinadas atitudes podem receber interpretações diferentes conforme quem as manifesta. Essa questão não significa que exista um estilo de liderança próprio das mulheres, mas que as relações de gênero podem influenciar a maneira como suas competências são percebidas. As contribuições de Kanter (1977) e Figueredo e Cavazotte (2023) permitem relacionar essas experiências às estruturas de poder e às interações que participam da construção do reconhecimento profissional.

Outro aspecto presente nessa discussão é a distribuição das responsabilidades domésticas e familiares. A participação feminina no trabalho remunerado não foi acompanhada, em todas as situações, por uma divisão equivalente das atividades de cuidado. Essa condição pode interferir na disponibilidade para jornadas prolongadas, deslocamentos, capacitações e outras exigências profissionais. O problema não está na maternidade ou na vida

familiar, mas nas condições sociais e organizacionais que influenciam a conciliação dessas responsabilidades com o desenvolvimento da carreira. Por isso, a análise da liderança feminina também precisa considerar as formas de organização do trabalho e as oportunidades oferecidas às profissionais.

As relações profissionais e as redes de apoio constituem outra dimensão das trajetórias de ascensão. O acesso a informações, projetos e oportunidades de desenvolvimento pode ocorrer tanto por procedimentos formais quanto pelas relações construídas nas organizações. A perspectiva de Kanter (1977) ajuda a compreender a importância dessas estruturas de oportunidades, enquanto Farao e Bordin (2024) apontam a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre as estratégias utilizadas pelas mulheres para enfrentar dificuldades no setor tecnológico. Essa aproximação permite reconhecer a importância das iniciativas individuais sem atribuir exclusivamente às profissionais a responsabilidade pela superação das desigualdades.

No Maranhão, a discussão sobre a participação feminina na gestão tecnológica encontra um contexto de expansão das iniciativas empreendedoras ligadas à inovação. Levantamento divulgado pelo Sebrae (2026) identificou 471 startups no estado, das quais 294 estavam localizadas em São Luís. Esses números ajudam a situar a concentração dessas iniciativas na capital, mas não informam a distribuição dos cargos de gestão entre homens e mulheres. Também não abrangem necessariamente todas as organizações que desenvolvem atividades tecnológicas no município.

Dessa forma, os estudos de Borges e Fernandes (2021), Figueredo e Cavazotte (2023) e Farao e Bordin (2024) oferecem contribuições

para compreender questões relacionadas à ascensão profissional, ao reconhecimento da liderança e às desigualdades de gênero no setor tecnológico. Seus resultados, porém, foram produzidos em contextos específicos e não podem ser considerados uma descrição das experiências de mulheres gestoras em São Luís. A articulação entre essas pesquisas e as informações disponíveis sobre o município permite delimitar questões que ainda precisam ser investigadas, especialmente quanto às oportunidades de promoção, às relações de trabalho e à participação feminina nas decisões organizacionais.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica possibilita a análise de conhecimentos produzidos sobre determinado tema a partir de materiais publicados. A escolha dessa abordagem está relacionada ao objetivo de compreender os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso e no exercício de cargos de gestão no setor de tecnologia, considerando as contribuições de estudos sobre relações de gênero, liderança e trajetórias profissionais.

A pesquisa fundamentou-se em artigos científicos, trabalhos acadêmicos e obras que discutem as desigualdades de gênero nas organizações, a participação feminina no setor tecnológico e as condições de ascensão profissional. Também foram utilizados documentos e informações institucionais do IBGE, da UNESCO e do Sebrae, que contribuíram para contextualizar a participação das mulheres no mercado de trabalho e o ambiente de inovação em São Luís–MA.

A análise do material foi conduzida a partir da leitura e da interpretação das contribuições dos autores, buscando identificar aproximações e diferenças entre os estudos. Foram consideradas três dimensões relacionadas ao problema investigado: as barreiras de acesso e progressão profissional, as condições de exercício e reconhecimento da liderança feminina e as possibilidades de compreensão do contexto de São Luís a partir das informações disponíveis. A discussão procurou relacionar essas dimensões, considerando as características e os limites das pesquisas consultadas.

Por se tratar de uma revisão narrativa, o estudo não pretende esgotar a produção científica sobre o tema. As conclusões resultam da interpretação das fontes examinadas e não de investigação direta com mulheres que ocupam cargos de gestão em empresas de tecnologia de São Luís. Dessa forma, os dados institucionais são utilizados para contextualizar o município, enquanto os estudos acadêmicos oferecem fundamentos para discutir os desafios da liderança feminina, sem pressupor que os resultados encontrados em outras localidades representem a realidade das profissionais maranhenses.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das publicações permitiu identificar três dimensões relacionadas à liderança feminina no setor de tecnologia: as desigualdades na ascensão profissional, as condições de exercício e reconhecimento da liderança e os limites das informações disponíveis sobre São Luís–MA.

Considerando os diferentes objetos e procedimentos metodológicos dos estudos, a discussão articula as contribuições dos autores, buscando identificar questões recorrentes na literatura e aspectos que ainda precisam ser investigados no contexto local.

4.1. Desigualdades de Gênero e Ascensão Profissional no Setor de Tecnologia

A análise da literatura indica que o ingresso das mulheres no setor tecnológico não assegura condições equivalentes de desenvolvimento profissional e acesso aos cargos de gestão. As dificuldades de ascensão envolvem aspectos relacionados à organização do trabalho, ao reconhecimento das competências e às oportunidades de progressão na carreira. Assim, a discussão sobre liderança feminina precisa considerar não apenas a presença de mulheres nas empresas, mas também sua participação nos diferentes níveis hierárquicos.

Borges e Fernandes (2021), ao discutirem a liderança feminina e as dificuldades de ascensão em empresas de base tecnológica, contribuem para compreender os obstáculos que podem surgir durante a trajetória profissional. O estudo permite examinar a relação entre as expectativas de crescimento das mulheres e as condições encontradas nas organizações. Essa perspectiva é importante porque desloca a análise de uma explicação centrada exclusivamente nas características individuais para uma compreensão que também considera o ambiente profissional.

Farao e Bordin (2024), por sua vez, apresentam uma revisão sistemática sobre mulheres em cargos de liderança na área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Ao reunir estudos sobre o

tema, as autoras identificam dificuldades relacionadas ao preconceito e à discriminação de gênero, além de discutirem estratégias utilizadas pelas profissionais para enfrentar esses obstáculos. Diferentemente de uma investigação voltada a uma organização ou grupo específico, a revisão permite observar questões presentes em diferentes pesquisas, embora suas conclusões dependam dos estudos que integraram o levantamento.

A aproximação entre Borges e Fernandes (2021) e Farao e Bordin (2024) evidencia a importância de examinar a ascensão profissional a partir das oportunidades efetivamente oferecidas às mulheres. A formação acadêmica, a experiência e o desempenho constituem elementos relevantes para o desenvolvimento da carreira, mas não explicam isoladamente as possibilidades de promoção. Também precisam ser considerados os critérios de avaliação, a distribuição de responsabilidades e as relações que influenciam o reconhecimento das profissionais.

Essa interpretação pode ser aprofundada a partir das contribuições de Kanter (1977), que relaciona as experiências de homens e mulheres às estruturas de oportunidades e poder nas organizações. Ao considerar essa perspectiva, compreende-se que as possibilidades de crescimento profissional são influenciadas pelas condições institucionais em que os trabalhadores estão inseridos. Portanto, a análise das desigualdades não deve se limitar à identificação de diferenças entre indivíduos, mas alcançar os mecanismos organizacionais que participam da distribuição dos cargos e das oportunidades.

O conceito de teto de vidro, discutido por Steil (1997), também contribui para interpretar as dificuldades de ascensão feminina. Sua

importância está em evidenciar que a ausência de impedimentos formais não significa, necessariamente, igualdade de oportunidades. Uma organização pode admitir mulheres, reconhecer sua qualificação e permitir sua participação em processos de promoção sem que isso resulte em condições equivalentes de acesso aos níveis superiores da hierarquia.

Ao relacionar essa abordagem aos estudos sobre o setor tecnológico, observa-se que a análise da liderança feminina precisa distinguir as oportunidades anunciadas pelas organizações das condições concretas de progressão profissional. Essa distinção é relevante porque a existência de mulheres em diferentes funções não permite concluir, por si só, que elas participam igualmente das decisões ou que encontram as mesmas possibilidades de alcançar cargos gerenciais.

Outro aspecto importante diz respeito à influência das expectativas sociais sobre as trajetórias profissionais. A UNESCO (2018) discute como estereótipos de gênero podem interferir na participação de meninas e mulheres nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática. Embora esse documento tenha como foco principal a educação e a formação, suas contribuições ajudam a compreender que as desigualdades observadas no mercado de trabalho podem estar relacionadas a experiências anteriores ao ingresso profissional.

Essa relação exige cuidado na interpretação. As dificuldades de participação feminina na formação tecnológica e os obstáculos de ascensão nas empresas não constituem o mesmo fenômeno. A primeira questão envolve, entre outros fatores, escolhas educacionais e oportunidades de formação; a segunda está relacionada às condições de desenvolvimento profissional e à

distribuição dos cargos. A articulação dessas dimensões permite compreender a amplitude do problema sem reduzir suas diferentes manifestações a uma única causa.

Os estudos analisados indicam, portanto, que a ascensão das mulheres no setor tecnológico precisa ser examinada a partir das relações entre qualificação, oportunidades e práticas organizacionais. As contribuições de Borges e Fernandes (2021) e Farao e Bordin (2024), interpretadas à luz de Kanter (1977) e Steil (1997), permitem reconhecer que o desenvolvimento profissional não depende apenas das iniciativas individuais. Também envolve condições institucionais que podem favorecer ou dificultar a participação feminina nas posições de gestão.

4.2. Exercício da Liderança Feminina e Relações Organizacionais

As dificuldades relacionadas à liderança feminina não se encerram com a conquista de um cargo gerencial. O exercício da função envolve responsabilidades, relações profissionais e processos de reconhecimento que podem apresentar novos desafios. Nesse sentido, torna-se necessário distinguir a ascensão na estrutura hierárquica das condições em que as mulheres passam a exercer a autoridade associada ao cargo ocupado.

Figueredo e Cavazotte (2023), ao investigarem a construção da identidade de líder por mulheres em um ambiente corporativo masculino, oferecem uma contribuição importante para essa discussão. O estudo permite compreender a liderança como uma experiência construída nas relações organizacionais, e não apenas como uma posição formalmente atribuída. A identidade profissional das gestoras envolve a maneira como elas compreendem suas

responsabilidades e como sua atuação é percebida nas interações com outras pessoas.

Essa abordagem amplia a discussão desenvolvida por Borges e Fernandes (2021). Enquanto o debate sobre ascensão profissional dirige a atenção às condições de acesso aos cargos, a análise de Figueredo e Cavazotte (2023) permite examinar o que ocorre após essa conquista. A distinção é relevante porque uma mulher pode alcançar uma função de gestão e ainda enfrentar dificuldades relacionadas ao reconhecimento de suas decisões, à construção de relações profissionais e à afirmação de sua autoridade.

O reconhecimento da liderança não depende exclusivamente da designação para um cargo. Ele também se desenvolve nas relações com equipes, colegas e superiores, nas quais são construídas expectativas sobre competências, responsabilidades e comportamentos. Quando essas expectativas são influenciadas por concepções de gênero, podem surgir diferenças na maneira como a atuação de homens e mulheres é interpretada no ambiente profissional.

A contribuição de Figueredo e Cavazotte (2023) permite discutir essas relações sem pressupor que exista uma forma de liderança naturalmente feminina ou masculina. O exercício da gestão envolve competências que não são determinadas pelo gênero. O problema está nas expectativas sociais e organizacionais que podem atribuir significados diferentes às mesmas atitudes, interferindo na percepção sobre a capacidade de liderança das profissionais.

Essa interpretação dialoga com Kanter (1977), especialmente quando se considera que as relações de poder e a distribuição de

oportunidades influenciam as experiências dos indivíduos nas organizações. O reconhecimento profissional não ocorre de maneira independente dessas estruturas. Assim, compreender a liderança feminina exige examinar tanto as atribuições formais das gestoras quanto as relações que participam da construção de sua autoridade no cotidiano de trabalho.

Farao e Bordin (2024) acrescentam a essa discussão as estratégias utilizadas pelas mulheres para enfrentar dificuldades em suas trajetórias profissionais. A busca por qualificação, o fortalecimento de relações profissionais e a construção de redes de apoio podem representar recursos importantes para o desenvolvimento da carreira. Essas iniciativas, contudo, precisam ser analisadas em conjunto com as condições oferecidas pelas organizações.

A valorização das estratégias individuais não deve conduzir à interpretação de que a superação das desigualdades depende exclusivamente do esforço das mulheres. Quando as dificuldades estão relacionadas às práticas organizacionais, também é necessário considerar a responsabilidade das empresas na definição de critérios de promoção, na distribuição de oportunidades e na construção de ambientes de trabalho em que as competências profissionais sejam reconhecidas.

Outro elemento que merece atenção é a relação entre as exigências profissionais e a distribuição das responsabilidades familiares. As atividades de cuidado e de organização doméstica podem interferir na disponibilidade de tempo para determinadas experiências profissionais quando recaem de maneira desigual sobre as mulheres. Essa condição precisa ser compreendida como parte das

relações sociais que envolvem o trabalho, e não como uma limitação individual para o exercício da liderança.

Nesse ponto, as contribuições de Saffioti (2013) ajudam a relacionar as experiências profissionais às desigualdades historicamente construídas entre homens e mulheres. A participação feminina no mercado de trabalho não elimina automaticamente as responsabilidades sociais que continuam sendo atribuídas de maneira desigual. Por essa razão, a análise das oportunidades de desenvolvimento profissional também precisa considerar as condições em que as mulheres conciliam diferentes responsabilidades.

É importante observar, contudo, que as fontes examinadas não permitem determinar a intensidade com que essa questão interfere nas trajetórias de mulheres gestoras de empresas tecnológicas de São Luís. Sua presença na discussão contribui para ampliar a compreensão das condições de trabalho, mas não deve ser apresentada como um resultado empírico específico do município.

A leitura conjunta dos estudos permite compreender que a liderança feminina envolve pelo menos duas questões relacionadas: alcançar posições de gestão e encontrar condições para exercer essas funções com reconhecimento profissional. A primeira exige atenção às oportunidades de ascensão; a segunda envolve as relações organizacionais e a legitimidade atribuída às decisões das gestoras. Essa distinção contribui para evitar que a presença numérica de mulheres em cargos gerenciais seja tomada como evidência suficiente de igualdade nas organizações.

4.3. Liderança Feminina no Setor Tecnológico de São Luís–MA

O levantamento realizado pelo Sebrae (2026) identificou a concentração de iniciativas de inovação tecnológica em São Luís, oferecendo um ponto de partida para a análise do setor no município. Embora essas informações contribuam para caracterizar o ambiente empresarial local, o estudo da liderança feminina exige considerar aspectos que não são contemplados pelos indicadores de empreendedorismo, especialmente a participação das mulheres na estrutura de gestão das organizações.

Uma questão importante diz respeito à diferença entre a presença feminina no setor e sua participação nas decisões empresariais. A atuação de mulheres em atividades técnicas, administrativas ou empreendedoras não significa, necessariamente, que elas ocupem posições de coordenação, gerência e direção. Para compreender essa relação em São Luís, seria necessário conhecer a distribuição dos cargos nas empresas e as oportunidades de progressão oferecidas às profissionais.

As pesquisas analisadas neste artigo permitem reconhecer que o acesso às funções gerenciais envolve fatores que ultrapassam a qualificação individual. Ao considerar essas contribuições no contexto de São Luís, torna-se pertinente questionar como são definidos os critérios de promoção, quais experiências profissionais são valorizadas e de que maneira as organizações oferecem oportunidades para o desenvolvimento de futuras lideranças. Essas questões são relevantes para investigar as condições de ascensão feminina, mas ainda não podem ser respondidas com base nas informações institucionais examinadas.

Outro aspecto diz respeito às características das empresas que integram o setor tecnológico local. Organizações de diferentes

portes e áreas de atuação podem apresentar estruturas administrativas e processos de gestão distintos. Essa diversidade precisa ser considerada, pois as oportunidades de crescimento profissional e as formas de exercício da liderança podem variar conforme a organização do trabalho e as responsabilidades atribuídas aos cargos.

Além do acesso às funções gerenciais, a análise da liderança feminina no município também requer atenção às experiências das mulheres que já ocupam essas posições. Conhecer suas trajetórias, as relações estabelecidas com as equipes e as condições em que exercem suas responsabilidades permitiria compreender se a ocupação de um cargo de gestão é acompanhada do reconhecimento profissional e da participação nas decisões organizacionais. Essa dimensão é importante porque a identificação dos cargos ocupados, isoladamente, não esclarece como a liderança é exercida no cotidiano das empresas.

A articulação entre a literatura consultada e as informações sobre São Luís evidencia, assim, a necessidade de produzir conhecimentos mais específicos sobre a participação feminina na gestão tecnológica local. O levantamento do Sebrae (2026) contribui para situar o ambiente de inovação, enquanto os estudos acadêmicos oferecem elementos para orientar a investigação das trajetórias profissionais e das relações organizacionais. Contudo, as fontes utilizadas não permitem determinar quais desafios são efetivamente enfrentados pelas gestoras do município.

Diante disso, a contribuição desta análise consiste em delimitar questões que podem orientar futuras pesquisas sobre a liderança feminina em empresas de tecnologia de São Luís. Entre elas,

destacam-se as condições de acesso aos cargos gerenciais, os critérios de progressão profissional e as experiências das mulheres no exercício da liderança. A investigação desses aspectos poderá ampliar a compreensão das relações de gênero no setor tecnológico local, a partir de evidências produzidas diretamente com as profissionais e as organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os desafios relacionados à liderança feminina em cargos de gestão no setor de tecnologia, considerando as contribuições da literatura e sua relação com o contexto de São Luís–MA. A análise permitiu identificar que as dificuldades de ascensão profissional e de exercício da liderança estão associadas não apenas à qualificação das mulheres, mas também às oportunidades de promoção, às relações de gênero e ao reconhecimento de suas competências no ambiente organizacional.

Os estudos examinados indicam que a ocupação de cargos gerenciais não assegura, por si só, condições equivalentes de participação nas decisões. Nesse sentido, compreender a liderança feminina exige considerar tanto as trajetórias profissionais quanto as práticas das organizações, especialmente os critérios de progressão na carreira e as condições oferecidas para o exercício das funções de gestão.

Em relação a São Luís, as informações disponíveis permitem contextualizar parte do setor tecnológico, mas não são suficientes para caracterizar a participação feminina nos cargos de liderança. Essa limitação aponta para a necessidade de pesquisas com profissionais e empresas do município, a fim de compreender suas

experiências e as condições de acesso e permanência nas funções gerenciais. Assim, o artigo contribui para a discussão do tema ao relacionar os estudos existentes ao contexto local e identificar questões que ainda precisam ser investigadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Mariane dos Santos; FERNANDES, Tássia Teixeira. Liderança feminina e as dificuldades de ascensão na carreira em empresas de base tecnológica. 2021. 68 f. Trabalho de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

FARAO, Safyre A.; BORDIN, Andréa Sabedra. Mulheres em cargos de liderança em tecnologia: uma revisão sistemática. In: WOMEN IN INFORMATION TECHNOLOGY (WIT), 18., 2024, Brasília, DF. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2024. p. 439–444. DOI: https://doi.org/10.5753/wit.2024.2673.

FIGUEREDO, Patrícia Maria; CAVAZOTTE, Flávia. Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, e2022-0152, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120220152.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KANTER, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1977.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SEBRAE. Mapeamento do Sebrae revela 471 startups no Maranhão com liderança de São Luís e avanço no interior. Agência Sebrae de Notícias, Maranhão, 2026. Disponível em: https://ma.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/mapeamento-do-sebrae-revela-471-startups-no-maranhao-com-lideranca-de-sao-luis-e-avanco-no-interior/. Acesso em: 22 out. 2026.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62–69, 1997.

UNESCO. Decifrar o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM). Brasília: UNESCO, 2018. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264691. Acesso em: 22 out. 2026.

---

[1] Graduanda do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Santa Terezinha Cest.

[2] Professora orientadora. Mestre em Cultura e Sociedade.