

# FEMINIZANDO CHEFIAS? UMA ANÁLISE DA DINÂMICA DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NO SETOR DE TI<sup>1</sup>

## MANAGEMENT'S FEMINIZATION? AN ANALYSIS ON SEXUAL DIVISION OF LABOR DYNAMICS IN IT SECTOR

Bárbara Castro<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho apresenta o desenho da divisão sexual do trabalho na área de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil, a partir de um estudo empírico realizado nas cidades de São Paulo e Campinas (SP). As mulheres se concentram nas funções denominadas como *softs* (analistas de sistemas, líderes e gerentes de equipes), enquanto os homens se concentram nas chamadas funções *hards* (programação, bancos de dados, redes). Tal desenho deriva da naturalização da relação estabelecida socialmente entre uma ideia fixa de masculinidade e de tecnologia. Proponho uma reflexão sobre a naturalização do trabalho emocional contido no relacionamento cliente-empresas-equipe organizado nas funções *softs* e em sua consequente feminização. O artigo busca contribuir para a compreensão do movimento contraditório que a reprodução das relações de gênero opera na esfera do trabalho. Pois, ao mesmo tempo em que as mulheres estão concentradas em funções que se distanciam da ideia *hard* de TI, a ideia de que elas desempenham melhor as tarefas de comunicação e resolução de conflito as possibilita ingressar em cargos de chefia.

**Palavras-chave:** Divisão sexual do trabalho. TI. Feminização. Ascensão a cargos de chefia.

### ABSTRACT

This paper analyses the sexual division of labor in IT sector which was identified through an empirical research done in São Paulo and Campinas cities. If, in IT sector, women are commonly concentrated in *soft functions* and men in *hard* ones, the feminization of relational functions and its naturalization as woman's work, shows a contradictory movement. If women are not placed in hard activities- more prestigious and well payed, their number increases among managers, positions that have always been male space. The assumption is that women are best prepared to relational work than men, due to their feminine nature.

**Keywords:** Sexual division of labor. IT. Feminization. Women's rise to leadership posts.

---

<sup>1</sup> Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada na forma de comunicação oral no XXXV Congresso Internacional da Associação de Estudos Latino-Americanos, realizado entre 20 de abril e 1 de maio de 2016, em Lima, Peru. O desenvolvimento da pesquisa que fundamenta este artigo é financiado pelo Auxílio Pesquisa Fapesp "Home Office: gênero e flexibilidade no setor de TI", Processo nº 2016/01992-5.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Sociologia da UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas, pesquisadora do Pagu, Núcleo de Estudos de Gênero da Unicamp e pesquisadora do Acordo de Cooperação Científica Internacional Capes/Cofecub (processo 885/2017) entre o Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA) e a Universidade Estadual de Campinas.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo se propõe a organizar alguns dados de pesquisa que venho coletando nos últimos seis anos com foco no debate sobre a divisão sexual do trabalho. No ano de 2011, realizei uma pesquisa de campo no setor de TI nas cidades de Campinas e São Paulo, entrevistando um total de 60 trabalhadores (igualmente divididos entre homens e mulheres). A análise dessas entrevistas deu origem à minha tese de Doutorado, intitulada *Afogados em Contratos: o impacto da flexibilização do trabalho nas trajetórias dos profissionais de TI*, e ao recém-lançado livro *As armadilhas da flexibilidade: gênero e trabalho no setor de TI*. Nesses trabalhos, trato mais detidamente sobre como os contratos que fraudam as relações de trabalho<sup>3</sup> produzem diferentes efeitos nas trajetórias profissionais e pessoais de homens e mulheres. Iniciei, também, um debate sobre como a flexibilidade na organização do tempo (bancos de horas, horas-extras e trabalho nos finais de semana e feriados) e do espaço de trabalho (deslocamentos para visitar clientes dentro e fora das cidades-sede das empresas e trabalho remoto) afeta essas trajetórias.

Desde 2013, data da defesa da tese que deu origem ao livro, tenho trabalhado na atualização dos dados e no desenvolvimento de uma pesquisa que enfoca especificamente a questão do trabalho remoto (ou Home Office, para usar a linguagem corrente entre os trabalhadores/as de TI). Os dados coletados naquela primeira pesquisa continuaram a produzir reflexões e apoiam as perguntas e hipóteses do novo trabalho de investigação ora em desenvolvimento.

Busco organizar neste texto um debate mais detido sobre a divisão sexual do setor, apresentando tanto o seu sutil desenho quantitativo, meu ponto de partida, quanto suas dinâmicas microssociais. Os dados numéricos foram extraídos da RAIS 2014, a partir de um conjunto de ocupações previamente selecionadas<sup>4</sup> e referentes às Regiões Metropolitanas de Campinas e São Paulo<sup>5</sup>. As dinâmicas microssociais serão apresentadas a partir dos relatos dos homens e mulheres entrevistados em 2011.

---

<sup>3</sup> Em especial, os PJs (Pessoas Jurídicas), CLT Flex (parte da remuneração registrada em carteira de trabalho, parte paga por fora), e cooperativas (não-autogestionárias e que são um mecanismo para fraudar relações de trabalho).

<sup>4</sup> Diretor de Serviços de Informática, Gerente de Rede, Gerente de Desenvolvimento de Sistemas, Gerente de Produção de Tecnologia da Informação, Gerente de Projetos de Tecnologia da Informação, Gerente de Segurança de Tecnologia da Informação, Gerente de Suporte Técnico de Tecnologia da Informação, Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação, Administrador em Segurança da Informação, Engenheiro de Aplicativos em Computação, Engenheiro de Equipamentos em Computação, Engenheiros de Sistemas Operacionais em Computação, Administrador de Banco de Dados, Administrador de Redes, Administrador de Sistemas Operacionais, Analista de Desenvolvimento de Sistemas, Analista de Redes e de Comunicação de Dados, Analista de Sistemas de Automação, Analista de Suporte Computacional, Designer Gráfico, Programador de Internet, Programador de Sistemas de Informação, Programador de Máquinas, Programador de multimídia, Operador de Computador-Inclusive Microcomputador, Técnico de apoio ao usuário de informática-*helpdesk*.

<sup>5</sup> Municípios que compõem a Região Metropolitana de Campinas: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Barbara d'Oeste, Santo Antonio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. Municípios que compõem a Região Metropolitana de São Paulo: Arujá, Barueri, Biritiba-Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuíba, Cotia, Diadema, Embu das Artes, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guarulhos, Itapeverica da Serra, Itapevi, Itaquaquecetuba, Jandira, Juquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salinópolis, Santa Isabel, Santana de Parnaíba, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra, Vargem Grande Paulista.

O título que embasa este artigo é inspirado na fala de algumas das informantes que mobilizei e mobilizo em minha pesquisa qualitativa. Algumas delas, em diferentes momentos, afirmavam que as mulheres eram empurradas para as tarefas *softs* e expulsas das *hards*. O uso desses termos reside em um jogo de palavras que brinca com a oposição rígida entre produção de máquinas (hardwares) e oferta de serviços em forma de soluções informáticas (softwares), e invoca o sentido literal da tradução do inglês de trabalho duro e leve que comporia um e outro espaço. A oposição repõe a clássica concentração dos homens no setor industrial e das mulheres no setor de serviços, bem como a construção de ideais de masculinidade e feminilidade que naturalizam diferentes habilidades laborais. Neste contexto, *softs* e *hards* se referem a uma divisão sexual do trabalho nas tarefas que envolvem a produção dos *softwares*. As tarefas *softs* são aquelas que envolvem análise, design e gestão, e as tarefas *hards* são aquelas que envolvem diretamente as atividades de programação.

Antes de dar início à construção do argumento, cabe deixar claro o que venho definindo como setor de TI. Em Castro (2013, 2016a), desenvolvo com mais cuidado esta ideia, mas cabe dizer, rapidamente, que o conjunto de ocupações que compõem o setor é bastante fluido, seja porque novas funções são constantemente criadas, seja porque muitas das tarefas são híbridas (há muitas pessoas com formação em comunicação, por exemplo, que atuam no setor). Nesse sentido, adotei como estratégia de pesquisa pensar na TI como um conjunto “de práticas, ofícios e de uma indústria específica de produção de softwares e oferta de serviços: aquela que se especializou no desenvolvimento de soluções informáticas para os mais diversos fins” (CASTRO, 2013, p.9). Vale destacar, ainda, que no Brasil o setor de TI é majoritariamente localizado no setor de serviços e composto por pequenas e médias empresas, consequência da divisão internacional do trabalho que, *grosso modo*, centraliza a produção de novas linguagens de programação ou de novas tecnologias nos países centrais e sua reprodução e adaptação nos países periféricos (CASTRO, 2016b)<sup>6</sup>.

## 2. GÊNERO, TECNOLOGIA E IDEIAS DE MASCULINIDADE

A divisão sexual do trabalho aparece de maneira muito evidente quando olhamos para os números gerais do total de ocupações da TI. As mulheres compõem 20% do total de trabalhadores do setor, no Brasil, e 22% nas RMs de Campinas e São Paulo, espaço no qual venho realizando minha pesquisa (RAIS, 2014). Este dado, sozinho, abre um rico campo de discussões sobre a elevada participação dos homens e a baixa participação das mulheres nas ocupações da TI.

Desde meados da década de 1980, ganhou força, na Inglaterra, o debate sobre a relação entre tecnologia e masculinidade. Partindo de uma crítica elaborada ao trabalho de Harry

---

<sup>6</sup> Essa ideia talvez fique mais clara se invocarmos o exemplo de uma empresa mundialmente conhecida tanto por seus produtos, quanto por sua divisão internacional. Enquanto as ideias e o design dos produtos são concentrados no Vale do Silício, nos EUA, sua produção no espaço da fábrica é terceirizada para países com baixo custo de mão de obra, como a China, por exemplo. No caso específico dos softwares, enquanto uma nova linguagem de programação é desenvolvida em grandes multinacionais americanas e em Universidades de ponta no mesmo país, essas linguagens são licenciadas e vendidas para uso de soluções informáticas, de modo que grande parte do trabalho dos desenvolvedores de software que atuam fora dos países centrais é adaptar os produtos prontos ou a linguagem já construída às necessidades demandadas pelos mercados locais.

Braverman, *Trabalho e Capital Monopolista*, autoras como Juliet Webster (1993), Judy Wajcman (1991, 1998, 2000, 2006) e Cynthia Cockburn (1983, 1992, 1998) inauguraram um campo de pesquisa que tinha o objetivo de destacar o papel que as mulheres ocupavam nos desdobramentos do que David Harvey (2008) viria mais tarde nomear “capitalismo flexível”. Webster, Wajcman e Cockburn voltavam seu olhar para o fenômeno de feminização de uma série de ocupações antes altamente associadas ao universo masculino, como foi o caso do estudo da indústria gráfica na Inglaterra, e sua relação com o processo de automatização e (aparente) simplificação das tarefas. Com isso, essas autoras buscavam trazer o debate de gênero para o centro das preocupações nas quais a sociologia do trabalho se empenhava: o crescimento do setor de serviços nas economias e os impactos que esse fenômeno desempenhava na geração de novos empregos.

Se até hoje essa sociologia do trabalho se dedica a observar as consequências desse novo arranjo da organização da economia e da forma de acumulação, o que busco destacar ao resgatar esse debate de quase quatro décadas é a sofisticada proposta dessas autoras de pensar a associação historicamente construída entre gênero e tecnologia. Cada uma à sua maneira, esse grupo de feministas demonstrou como – desde o processo histórico da Revolução Industrial, quando se deu uma separação mais marcada das tarefas realizadas dentro e fora do espaço da casa e sua consequente hierarquização pela produção de valor direto que cada tarefa implicava – os tipos de trabalho no qual os homens e mulheres se concentravam vinha acompanhado do aprendizado do uso de tecnologias específicas. Na indústria *stricto sensu*, os homens trabalhavam operando máquinas de enormes proporções, que exigiam, até mais da metade do século XX, o uso de força física para operá-las e alguma relação com a sujeira (graxa, óleo, vapores e suor). Essa era a imagem hegemônica produzida então acerca das funções que os homens ocupavam no chão de fábrica, enquanto que as mulheres, mesmo quando compartilhavam esse mesmo espaço de trabalho tradicionalmente masculino, concentravam-se nas partes lidas como *limpas e leves*: nas tarefas de limpeza, administrativas (separadas nos escritórios), de alimentação e de controle de qualidade.

Recuperando esse processo histórico, Wajcman (1991, 1998) e Cockburn (1992, 1998), mais especialmente, buscavam demonstrar como se consolidou, no imaginário do capitalismo ocidental, a associação entre certas tecnologias e certo padrão de masculinidade<sup>7</sup>. O desenvolvimento e a operação do maquinário, que era pensado como central no processo de produção de mercadorias, eram associados a tarefas realizadas por homens, com um brilhantismo lógico, matemático e científico, do lado da criação, e uma habilidade que envolvia vigor físico e capacidade de encontrar soluções rápidas para os problemas do maquinário.

O período histórico para o qual essas autoras olham, em meados da década de 1980, é o período de reorganização do processo de acumulação do capital que tem como um de seus elementos potencializadores justamente as tecnologias da informação e comunicação. O processo de automatização de tarefas, simplificação dos maquinários e centralização do processo de trabalho em um centro de planejamento distante do chão de fábrica se potencializa e ganha escala

---

<sup>7</sup> A palavra *certas* cumpre aqui o papel de marcar uma posição teórica que busca evitar repor, na exposição do argumento, as ideias hegemônicas sobre o que significa tecnologia e reconhecer a pluralidade de tipos-ideais de masculinidades que compõem o imaginário social. No caso da tecnologia, isso implica reconhecer que a divisão sexual do trabalho também repõe uma hierarquização entre os saberes e artefatos organizados e manejados por mulheres e homens, hierarquização esta amparada, mais uma vez, na artificial divisão organizada pelo modo de produção capitalista entre produção e reprodução. No caso das masculinidades, isso implica em reconhecer que a despeito de um padrão hegemônico vigente nas sociedades ocidentais, ela não é fixa e é articulada a partir de diferentes contextos e marcadores (como classe, raça, nacionalidade e geração, por exemplo).

com o advento das tecnologias do microchip e digitais. Os saberes produzidos e acumulados ao longo de décadas em uma linha de produção são traduzidos nessa nova linguagem, os códigos de programação, que automatizam uma série de tarefas e procedimentos que antes exigiam o uso de força física. A operação e conserto das novas máquinas passam a exigir novos conhecimentos dos trabalhadores que ou são requalificados ou são substituídos por uma nova geração, que pode ser composta, inclusive, majoritariamente por mulheres.

Esse é o processo descrito por Cockburn (1983) na indústria gráfica inglesa: a automatização muda a forma e o processo de trabalho, bem como desloca o contingente de mulheres digitadoras de máquinas de escrever para o processo produtivo da indústria gráfica, promovendo sua feminização.

A se destacar do argumento mobilizado por esse grupo de autoras, tem-se, também, a maneira como elas complexificam a ideia da produção de tecnologias ao revelar as diferentes etapas envolvidas na sua produção e a participação que as mulheres tiveram nesse processo. Mobilizo aqui dois exemplos rápidos. Webster (1993) demonstra como a automatização de algumas das tarefas do trabalho de secretariado, nas quais as mulheres se concentram historicamente, envolveu a produção de softwares de organização de textos, planilhas de custos etc. O que ela destaca é o ocultamento do papel que essas mulheres tiveram no processo de desenvolvimento dos softwares: o conhecimento por elas produzido foi traduzido e consolidado em outra linguagem, sem que isso se desdobrasse em uma masculinização do setor. O trabalho de organizar e consolidar dados de uma indústria (ou empresa etc.) envolve ainda o trabalho de comunicação e tradução que é atribuído primordialmente às mulheres. Ou seja, nem sempre automatização implica feminização e nem sempre automatização implica masculinização. Já voltaremos a este ponto. Por enquanto vale trazer, para reforçar este argumento, o estudo de caso feito por Cockburn e Ormrod (1993) na linha de produção, venda e consumo do micro-ondas. Essas autoras descobriram que a despeito de o setor que desenvolvia as tecnologias necessárias para a máquina operar ser composto majoritariamente (quando não exclusivamente) por homens, havia uma área central ao desenvolvimento da máquina que não era valorizada enquanto tal pela indústria. Podemos dizer, para acompanhar o argumento deste artigo, que as áreas nas quais os homens se concentravam eram lidas como as áreas *hards* da produção do micro-ondas, e as áreas nas quais as mulheres se concentravam eram lidas como as áreas *softs*. Onde elas estavam, então? As mulheres se concentravam no setor que testava a maneira como o micro-ondas ia funcionar. Produziam relatórios sobre os efeitos das micro-ondas nos alimentos, e propunham ajustes tanto à sua intensidade quanto aos mecanismos de funcionamento da máquina (tempo e potência de cocção, por exemplo) e ao design (o que precisaria caber lá dentro e que forma o micro-ondas precisaria ter para caber em uma cozinha doméstica).

Essa revisita rápida a trabalhos clássicos do campo de gênero e tecnologia oferece informações preciosas para pensar na reposição de certo padrão de divisão sexual do trabalho no setor de TI que ajuda a explicar a baixa participação de mulheres no setor: a histórica associação construída entre tecnologia e masculinidade. Mas se a organização das formas de acumulação se modifica, essa associação também se atualiza. Assim, as tarefas tecnológicas consideradas *hards* na TI e o padrão de masculinidade que a acompanha se atualizam.

Encontrei, tanto nas entrevistas que realizei, quanto em artigos voltados a investigar esse campo e nas imagens e discursos que circulam sobre a TI, representações deste trabalho que levam à produção de um perfil padrão do que é ser um programador (quem trabalha diretamente com a combinação de códigos para construir a interface de um software, área considerada o

coração da TI, sua área *hard*)<sup>8</sup>. Ele é representado a partir de uma figura bastante presente na cultura pop<sup>9</sup> das décadas de 1990 e 2000: o *nerd* ou *geek*<sup>10</sup>. Do programador, a partir desse tipo-ideal construído pelos discursos e imagens vigentes, é esperado um comportamento introspectivo e antissocial justificado pelo caráter hiperconcentrado da tarefa que realiza. Trabalhar com códigos exige conhecimento de lógica e o domínio de uma linguagem não corrente no plano discursivo, portanto hiperespecializada e concentrada neste nicho profissional. Essas habilidades esperadas do programador (e que compõem o imaginário *nerd* ou *geek*) acompanham o desenho de um tipo de masculinidade específica, pensada a partir de uma ideia de inabilidade social, ou dificuldade na interação social com grupos alargados de pessoas, mas também de uma capacidade de isolamento durante um longo período de tempo para vencer desafios lógicos<sup>11</sup>.

O desenho desse tipo-ideal tem grande impacto tanto na atração de mulheres para trabalhar no setor, quanto nas dinâmicas de criação de nichos femininos quando elas ingressam na área. Algumas das mulheres que entrevistei afirmavam terem sido “expulsas” das tarefas de programação, e levadas a desempenhar outras funções na TI, outras diziam que tinham se valido de uma estratégia que passei a nomear “apagamento de gênero”, para deixarem de ser marcadas de maneira excessivamente feminina no espaço de trabalho, e outras tantas, por já articularem uma corporalidade e um comportamento socialmente lidos como masculinos, sentiam-se mais à vontade nesse ambiente. Inúmeras foram, no entanto, as reclamações de serem marcadas como masculinas ou de sofrerem preconceito por essa masculinização colocar em xeque a continuidade entre sexo-gênero-desejo, para analisarmos a questão à luz de Butler (1990).

Antes de avançar no desenvolvimento desse argumento, proponho que olhemos, primeiro, para o perfil da divisão sexual na TI.

### 3. PERFIL E DINÂMICA MICROSSOCIAL DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NA TI

Estou compreendendo aqui a ideia de divisão sexual do trabalho amparada na definição de Hirata e Kergoat (2007):

---

<sup>8</sup> Tatiele Pereira de Souza fez um bom trabalho de levantamento e análise das imagens que circulam sobre os trabalhadores e trabalhadoras de TI em sua tese de Doutorado em Sociologia *Trabalho, profissionalização, identidade e relações de gênero no campo da tecnologia da informação*, defendida em 2016 na Universidade Federal de Goiás.

<sup>9</sup> Um exemplo mais recente é o seriado *Silicon Valley*. Produzido pela HBO e no ar desde 2014, essa série conta a história de seis jovens homens que fundam uma *startup* de tecnologia no Vale do Silício. Na descrição da série em seu verbete na Wikipédia, o personagem principal é descrito como um programador “tímido e recluso”, e no seriado, os homens programadores são representados como exagerações dessa mesma fórmula. As mulheres são as personagens que circulam entre os diferentes personagens, traduzindo suas ideias e demandas e organizando suas propostas de recrutamento de investidores.

<sup>10</sup> A palavra *geek* pouco se diferencia de *nerd* (ambas são gírias que foram incorporadas ao vocabulário comum). Segundo o *Oxford Dictionary*, a palavra *geek* tem origem no final do século XIX e vem do dialeto inglês de origem germânica *geck*, que quer dizer tolo (*fool*). Também é relacionado à palavra holandesa *gek*, que quer dizer “louco, bobo” (*mad, silly*). O dicionário Oxford define *geek* como “uma pessoa antiquada ou socialmente inapta. Um entusiasta inteligente e obsessivo: um geek de computador” (“*an unfashionable or socially inept person. A knowledgeable and obsessive enthusiast: a computer geek*”). Note que tanto para o *geek* quanto para o *nerd*, os exemplos remontam ao universo da computação.

<sup>11</sup> Para maiores informações sobre o tema da cultura *nerd* ou *geek* e sua associação com a computação, ver Yates e Littleton (2001).

Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher). Esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço. Podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuados que remetem ao destino natural da espécie (HIRATA e KERGOAT, 2007, p. 599).

Proponho que olhemos como a divisão sexual do trabalho se organiza no contexto deste setor em específico, cujos homens e mulheres têm elevada escolarização, salário acima da média nacional e média de idade jovem (CASTRO, 2016a).

Conforme adiantei no início deste texto, a divisão sexual do trabalho no setor de TI se evidencia, de maneira mais expressiva, na baixa participação das mulheres. Mas o que proponho é que olhemos mais diretamente para como a distribuição das ocupações e funções se organiza entre os homens e mulheres que atuam nesse setor. Para que os dados quantitativos estabeleçam conexões com os dados coletados nas entrevistas realizadas, escolhi como estratégia focar na análise das ocupações que compõem o campo de TI nas RMs de São Paulo e Campinas.

Esse recorte é importante para pensar o ingresso e a divisão de tarefas entre homens e mulheres no setor, pois essas regiões concentram as empresas privadas que contratam esses profissionais. Nas regiões Centro-Oeste e Norte do país, há uma elevada participação do setor público na produção do emprego, especialmente para mulheres, e o setor público brasileiro possui uma dinâmica própria de seleção e contratação que é mais invisível ao gênero do que no setor privado. Além disso, tanto Campinas quanto São Paulo são grandes centros urbanos que possuem dinâmicas de mobilidade específicas que impactam, diretamente, na organização do trabalho e gênero da TI, posto que muitas das ocupações desse campo estão baseadas na constante visita a clientes, ou seja, no deslocamento constante da empresa-sede para outras empresas.

Na Tabela 1, abaixo, aponto alguns dados que nos permitem corroborar algumas das histórias contadas pelas mulheres entrevistadas, bem como compreender as diferentes dinâmicas de gênero organizadas no setor e na vida social, as quais permitem um desenho de divisão sexual do trabalho que ao mesmo tempo expulsa e permite a construção de estratégias de valorização das mulheres no setor (o que não quer dizer, como veremos, que essa estratégia rompa com estereótipos de gênero, muito pelo contrário).

Tabela 1 – Distribuição percentual de Homens e Mulheres nas regiões metropolitanas de Campinas e São Paulo em 2014

Ocupações	Mulheres	Homens
Gestão	23%	77%
Análise/Administração	22%	78%
Programação	15%	85%
Engenharia	12%	88%

Fonte: RAIS, 2014, elaboração própria.

A Tabela 1 reagrupa as diferentes ocupações citadas na nota 2 em diferentes funções da TI. A reagrupação arbitrária tem o objetivo de organizar as áreas *hards* e *softs*, a partir das pistas oferecidas nas entrevistas. Nesse sentido, cada um dos reagrupamentos propostos contém as seguintes ocupações: 1) Gestão: Diretor de Serviços de Informática, Gerente de Rede, Gerente de Desenvolvimento de Sistemas, Gerente de Produção de Tecnologia da Informação, Gerente de Projetos de Tecnologia da Informação, Gerente de Segurança de Tecnologia da Informação, Gerente de Suporte Técnico de Tecnologia da Informação; 2) Análise/Administração: Administrador em Segurança da Informação, Administrador de Banco de Dados, Administrador de Redes, Administrador de Sistemas Operacionais, Analista de Desenvolvimento de Sistemas, Analista de Redes e de Comunicação de Dados, Analista de Sistemas de Automação, Analista de Suporte Computacional, Designer Gráfico; 3) Programação: Programador de Internet, Programador de Sistemas de Informação, Programador de Máquinas, Programador de multimídia; 4) Engenharia: Engenheiro de Aplicativos em Computação, Engenheiro de Equipamentos em Computação, Engenheiros de Sistemas Operacionais em Computação.

A ideia era produzir uma visualização mais clara de alguns padrões que os homens e as mulheres que entrevistei produziam sobre suas dinâmicas de trabalho. Quando relatavam sobre suas trajetórias profissionais, ou quando eram estimulados/as a pensar sobre a quantidade de homens e mulheres no setor e as tarefas na quais eles e elas estavam mais presentes, constantemente dizia-se que era muito difícil encontrar mulheres programadoras e mais fácil encontrá-las nas tarefas de análise, liderança de equipes e cargos de gerência. Isso não queria dizer que elas compusessem maioria nesses espaços. Mas que esses eram os espaços nos quais era possível encontrá-las com maior frequência, dada a baixa participação delas no mercado de trabalho de TI.

O que destaco aqui, é que os dados quantitativos reforçam as impressões de meus entrevistados e entrevistadas. Há uma maior proporção de mulheres, relativamente aos homens, nas tarefas que envolvem gestão (23% de mulheres e 77% de homens) e análise/administração (22% de mulheres e 78% de homens) do que nas tarefas que envolvem programação *stricto sensu* (15% de mulheres e 85% de homens) e os cargos de engenharia (12% de mulheres e 88% de homens).

A partir dessa constatação elaboro uma hipótese que deve ser melhor trabalhada e investigada: a de que os estereótipos de gênero dominantes sobre homens e mulheres e aqueles vinculados à imagem do que é trabalhar com programação, em específico, produzem um duplo movimento na divisão sexual do trabalho no campo de TI. *Grosso modo*, tanto operam como barreiras de interesse e ingresso das mulheres no setor, quanto operam com um curioso movimento de colocação das mulheres em postos de chefia neste mesmo setor.

Esta hipótese não deve ser lida, no entanto, em uma chave positiva. Quero dizer, com isso, que o fato de as mulheres participarem mais nos cargos de chefia neste setor não aponta para algum tipo de ruptura do padrão da divisão sexual do trabalho na sociedade brasileira. Antes, aponta para a reposição de estereótipos de gênero e para as possibilidades de pensarmos, à luz da teoria social, o agenciamento que eles permitem às mulheres nesse mercado de trabalho específico.

É nesse sentido que ao mesmo tempo em que compartilho da definição de divisão sexual do trabalho elaborada por Helena Hirata e Daniele Kergoat (2007), a partir do acúmulo do debate produção-reprodução do trabalho, proponho que partamos da ideia de performatividade manejada por Judith Butler (1990) para pensarmos nas dinâmicas de gênero e trabalho neste estudo de caso em questão.

Essa ideia está longe de ser original, e foi invocada por Elizabeth Kelan em seu livro *Performing gender at work*, publicado em 2009, que sistematiza sua pesquisa empírica realizada em duas indústrias de software na Suíça. Nesse livro, Kelan propõe utilizarmos a ideia de performance de Butler, associada à etnometodologia de Candance West e Don H. Zimmerman para pensarmos nos trabalhadores da indústria de software e suas dinâmicas de gênero<sup>12</sup>. Sua ideia inspirou minhas análises na tese e no livro sobre as performances organizadas pelas mulheres para permanecer no setor de TI, em especial, o apagamento de gênero, ou seja, o afastamento de uma produção estilística corporal e comportamental de características marcadas como tipicamente femininas. Essa estratégia, que não era racionalmente elaborada, servia a três finalidades: desassociar a marcação do feminino neutralizando o gênero no trabalho com tecnologia; evitar assédio em um ambiente altamente masculinizado; e embaçar a leitura da vivência de sexualidades não-hegemônicas (CASTRO, 2013, 2016a).

No entanto, a despeito de ter entrevistado e selecionado trechos das entrevistas de mulheres que ocupavam posições de gestão, não desenvolvi esse argumento com o cuidado que ele merecia. E é isso o que proponho a realizar aqui.

Se as mulheres narraram em suas entrevistas terem sido “empurradas” para os cargos de análise e gestão, as áreas consideradas *softs*, e “retiradas” das tarefas de programação, as áreas *hards*, era porque a relação entre a expectativa da norma de gênero correspondia à habilidade esperada no desempenho dessas funções. Tanto no caso da análise quanto no caso dos cargos de gestão, é exigido que o ocupante da função tenha contato direto com clientes e profissionais envolvidos no projeto que será desenvolvido. Isso exige que as pessoas performem tanto uma habilidade comunicativa quanto de resolução de conflitos. Ambas características compreendidas como habilidades naturais das mulheres e não possíveis de serem realizadas pela masculinidade padrão desempenhada pelo programador antissocial e introspectivo.

Note-se que se as tarefas manejadas no setor são separadas, elas passam a ser (re)hierarquizadas na medida em que as características que compõem a descrição do cargo são classificadas como naturalmente femininas. Em um setor com baixíssima participação de mulheres e no qual funções-chave exigem características socialmente lidas como femininas, elas apresentam *aparente* vantagem. Afinal, as vagas de liderança de equipes e gerência são preenchidas por mulheres, em um movimento que parece ir na contracorrente do mercado de trabalho geral. No entanto, e aqui está uma das chaves para compreender como a divisão sexual do trabalho opera, o fato de essa habilidade ser lida como natural lhes retira a valorização pela execução da tarefa que seria esperada<sup>13</sup>.

Isso fica mais claro quando conversamos com os homens que atuam como gestores no setor de TI. Em algumas das entrevistas, muitos afirmavam que não se sentiam à vontade naquela função, mas que eram quase obrigados a permanecer nela pela ausência de mais pessoas qualificadas para preenchê-la. Muitos dos homens entrevistados diziam que para se tornarem gestores precisavam se qualificar, ou seja, precisavam aprender as habilidades e competências necessárias para estar à altura dos desafios que a função lhes impunha. Assim sendo, eles se

---

<sup>12</sup> O livro ainda não consta na lista de bibliotecas de algumas das universidades brasileiras consultadas, mas mais detalhes sobre a obra podem ser consultados em resenha do texto que publiquei em 2010, nos *Cadernos Pagu* (CASTRO, 2010).

<sup>13</sup> Marcia Leite e Cibele Rizek falam sobre naturalização das habilidades laborais das mulheres e desvalorização dessas tarefas com maestria no artigo “Dimensões e representações do trabalho fabril feminino”, publicado nos *Cadernos Pagu*, em 1998.

matriculavam em cursos de pós-graduação *lato sensu*, em geral, MBAs em Liderança e Gestão de Pessoas, investimentos de altíssimos custos que eram, muitas vezes, pagos pelas empresas.<sup>14</sup>

Aqui, aparecem alguns dos dados interessantes deste movimento de feminização (não no sentido quantitativo, mas das normas e estereótipos de gênero socialmente construídos) das habilidades e competências exigidas para a composição dos altos cargos do setor. Se a habilidade técnica é lida como naturalmente interdita às mulheres, a habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal é construída como interdita ao ideal de masculinidade padrão da área que é pensada como central para o setor (a programação). Esse movimento de associação das habilidades e competências a características socialmente construídas como masculinas e femininas parece tangenciar a subversão, nesta fresta específica, das expectativas das hierarquias desenhadas entre gênero e trabalho. A Tabela 2, apresentada a seguir, mostra que as diferenças salariais entre homens e mulheres chegam a variar pouco, dependendo do cargo de gestão no qual as mulheres se inserem, como é o caso das gerências de redes (7%), de desenvolvimento de sistemas (1%), de produção de TI (6%) e de suporte técnico (0). No entanto, é aqui que a aparência de subversão se revela. Nos cargos de direção (cargo máximo registrado na RAIS) e nas gerências de projetos e segurança (áreas *hards* dentro das áreas de gestão), a desigualdade salarial avança e se aproxima da média nacional<sup>15</sup>.

Tabela 2 - Média de remuneração para homens e mulheres em reais segundo o cargo de gestão nas RMs de Campinas e São Paulo em 2014

Cargo de gestão	Homens	Mulheres	%Dif.
Diretor de Serviços de Informática	24.476,06	20.542,45	16%
Gerente de Rede	11.162,08	10.385,55	7%
Gerente de Desenvolvimento de Sistemas	13.338,71	13.150,79	1%
Gerente de Produção de Tecnologia da Informação	12.875,70	12.074,60	6%
Gerente de Projetos de Tecnologia da Informação	11.429,96	9.493,57	17%
Gerente de Segurança de Tecnologia da Informação	13.401,86	9.688,27	28%
Gerente de Suporte Técnico de Tecnologia da Informação	10.492,84	10.493,29	0%

Fonte: RAIS, 2014, elaboração própria.

Kelan (2009) defende que uma das maiores novidades da chamada nova economia é a valorização de características associadas ao universo feminino. Mas demonstra que “a despeito da feminização das competências e, apesar de esse fenômeno parecer desafiar a organização hierárquica da binaridade de gênero, o trabalhador ideal da indústria de software é um homem” (CASTRO, 2010, p. 383). O que se passa é que essas competências são performadas e negociadas, ou seja, as competências sociais, que passam a ser adquiridas nos cursos de MBAs, são apresentadas como competências e habilidades técnicas, de modo que as características

<sup>14</sup> A Revista Você S/A fez um ranking dos melhores MBAs executivos no Brasil. O curso melhor avaliado custa 112 mil reais. Fonte: <<http://exame.abril.com.br/carreira/os-melhores-mbas-executivos-brasileiros-segundo-a-voce-s-a/>>.

<sup>15</sup> Em 2014, elas recebiam, em média, 74,5% do salário dos homens.

associadas ao universo feminino podem ser performadas a partir de uma chave que as traduz como masculinas (ou, podemos pensar, neutras para o gênero).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, busquei apresentar como a divisão sexual do trabalho opera em diferentes camadas quando olhamos para um contexto específico. Ela se articula a um movimento complexo e contraditório associado à reprodução e ressignificação das relações de gênero na esfera do trabalho. No caso analisado, ao mesmo tempo em que as mulheres estão concentradas em funções que se distanciam da ideia *hard* de TI, a ideia socialmente construída de que elas desempenham melhor as tarefas de comunicação e resolução de conflito as coloca em cargos de chefia. No entanto, a aparente ruptura com uma normativa de gênero se esvanece quando olhamos para as dinâmicas microsociais e para as diferentes maneiras em que as ideias hegemônicas de masculinidade e feminilidade são manejadas. Se a competência técnica é, neste setor, altamente associada ao masculino e a competência comunicacional e social, ao feminino, essa ponte é subvertida pela maneira como se entende que esta competência comunicacional e social foi adquirida. Se é lida como uma habilidade natural, é colocada na chave feminina. Se é traduzida como uma habilidade que precisa ser ensinada e aprendida, é traduzida como habilidade técnica e, portanto, masculina.

#### REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BUTLER, J. **Gender trouble: feminism and the subversion of identity**. New York/ London: Routledge, 1990.

CASTRO, Bárbara. Performing gender at work. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 35, p. 379-388, dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332010000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332010000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 7 abril 2017.

\_\_\_\_\_. **Afogados em contratos: o impacto da flexibilização do trabalho nas trajetórias dos profissionais de TI**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2013.

\_\_\_\_\_. **As armadilhas da flexibilidade: trabalho e gênero no setor de tecnologia da informação**. São Paulo: Annablume, 2016a.

\_\_\_\_\_. Trabalho perpétuo: o viés de gênero e o ideal de juventude no capitalismo flexível. *Lua Nova*, São Paulo, 99: 169-199, 2016b.

COCKBURN, Cynthia. **Brothers: male dominance and technological change**. London: Pluto Press, 1983.

\_\_\_\_\_. Technology, production and power. In: KIRKUP, Gill; KELLER, Smith Laurie. **Inventing women: science, technology and gender**. Cambridge, Oxford: Polity Press, Basil Blackwell and The Open University, 1992. p. 196-211.

\_\_\_\_\_. Os homens e a geração de mudanças. **Cadernos Pagu**, n. 10, p. 399-440, 1998. Disponível em: <<http://www.pagu.unicamp.br/sites/www.pagu.unicamp.br/files/pagu10.15.pdf>>.

\_\_\_\_\_; ORMROD, Susan. **Gender and technology in the making**. London: SAGE Publications Ltd., 1993.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança mundial**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742007000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 7 abril 2017.

KELAN, Elisabeth. **Performing gender at work**. Great Britain: Palgrave Macmillan, 2009.

LEITE, Marcia de Paula; RIZEK, Cibele. Dimensões e representações do trabalho fabril feminino. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 10, p. 281-307, 1998.

SOUZA, Tatiele Pereira de. **Trabalho, profissionalização, identidade e relações de gênero no campo da tecnologia da informação**. 363 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2016.

YATES, Simeon J.; LITTLETON, Karen. Understanding computer game cultures. A situated approach. In: GREEN, E.; ADAM, A. (Edt.). **Virtual gender: technology, consumption and identity**. London and New York: Routledge, 2001, p.105-123.

WAJCMAN, Judy. **Feminism confronts technology**. U.S.: The Pennsylvania State University Press, 1991.

\_\_\_\_\_. Tecnologia de produção: fazendo um trabalho de gênero. **Cadernos Pagu**, n. 10, p.201-256, \_\_\_\_\_, 1998. Disponível em: <<http://www.pagu.unicamp.br/sites/www.pagu.unicamp.br/files/pagu10.09.pdf>>.

\_\_\_\_\_. Reflections on gender and technology studies: in what state is the art? **Social Studies of Science**, v. 30, n. 3, p. 447-464, jun. 2000.

\_\_\_\_\_. The feminization of work in the information age. In: FOX, Mary Frank; JOHNSON, Deborah G.; ROSSER, Sue V. **Women, gender, and technology**. Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 2006. p. 80-97.

WEBSTER, Juliet. From the word processor to the micro: gender issues in the development of information technology in the office. In: GREEN, Eileen; OWEN, Jenny; PAIN, Den (Edts.). **Gendered by design? Information technology and office systems**. London, Washington: Taylor & Francis, 1993. p. 111-123.

Recebido em março de 2018

Aprovado em maio de 2018