

UNIVERSIDADE SANTO AMARO
Programa de Mestrado de Ciências Humanas

Neide Santos Marcelli

**MULHERES EM DESTAQUE: LIDERANÇAS FEMININAS EM
CORPORAÇÕES BRASILEIRAS (2010-2020)**

São Paulo
2022

Neide Santos Marcelli

**MULHERES EM DESTAQUE: LIDERANÇAS FEMININAS EM
CORPORAÇÕES BRASILEIRAS (2010-2020)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Antônio Dias.

**São Paulo
2022**

Marceli, Neide Santos

Mulheres em Destaque: Lideranças Femininas em Corporações Brasileiras (2010-2020) / Neide Santos Marceli. – São Paulo: UNISA, 2022.

107 f.

Dissertação. Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Ciências Humanas. Universidade Santo Amaro – UNISA.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Dias.

1. Liderança feminina. 2. Corporações. 3. Mulher. I – Dias, Luiz Antônio. II – Mulheres em Destaque: Lideranças Femininas em Corporações Brasileiras (2010-2020).

FOLHA DE APROVAÇÃO

Neide Santos Marcelli

Mulheres em Destaque: Lideranças Femininas em Corporações Brasileiras (2010-2020)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Antônio Dias.

Cidade de São Paulo, 18 de fevereiro de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Antônio Dias
Orientador
Instituição: UNISA

Assinatura: _____

Profa. Dra. Alzira Lobo Arruda Campos
Instituição: UNISA

Assinatura: _____

Profa. Dra. Miria Benincasa Gomes
Instituição: Metodista

Assinatura: _____

Conceito final: __Aprovada_____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial, meus filhos que são minhas inspirações. Espero que possam seguir o exemplo de aprendizado constante e incentivo para sempre estarem aprendendo e progredindo por meio de estudos e de pesquisas.

Dedico igualmente este trabalho ao meu querido companheiro, Cláudio Dantas, que me incentivou a seguir em frente e não desistir nos diversos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Meus primeiros agradecimentos vão para minha revisora Ana Carolina Souza Fernandes que, no momento de finalização, me ajudou a regressar à minha ideia inicial do projeto da minha dissertação, com muita sabedoria e dedicação. Mesmo com sua agenda sem espaço e dois filhos pequenos em meio a uma pandemia, se dedicou para ajudar uma amiga. Um exemplo de mulher e profissional.

Agradeço também ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Dias, por ter acreditado no meu projeto de dissertação e assim me apoiado a seguir em frente.

Agradeço aos professores(as), mestres e doutores: Juliana Figueira da Hora, Alzira Lobo de Arruda Campos, Paulo Fernando de Souza Campos, Manoel Francisco Guaranha, Lourdes Ana Pereira Silva, Marília G. G. Godoy e Eliane de Alcântara Teixeira, por me orientarem e inspirarem as pesquisas e os estudos.

RESUMO

Navegando pela história dos avanços femininos das últimas décadas, é possível entender sua ascensão a cargos de liderança em corporações. Com a evolução do reconhecimento dos direitos das mulheres, em especial, o direito à educação e o direito ao voto, a mulher passa a ser considerada como um membro ativo da sociedade e com possibilidades de desempenho semelhantes ao homem. Nesse sentido, a presente dissertação objetivou determinar a trajetória de um grupo seletivo de executivas brasileiras que alcançaram cargos de liderança e atuam em ambientes corporativos, durante a década de 2010, abordando as seguintes questões: (i) as características e identidade dessas mulheres; (ii) os principais desafios e preconceitos enfrentados por elas, seja no âmbito privado (familiar e pessoal) quanto profissional; (iii) como equilibram a relação trabalho-família; e (iv) se existem ações e políticas de inclusão de mulheres em papéis de liderança nas corporações brasileiras. Para tanto, este estudo foi essencialmente descritivo e exploratório, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e legislativas, por meio do método dedutivo. A título de exceção, o método indutivo e o estudo de caso foram utilizados para a resolução das problemáticas aqui levantadas. Os resultados mostraram que a maioria da liderança feminina é branca, de classe média. Tiveram, desde cedo, oportunidades de estudo e estrutura familiar de apoio e acolhedora. Apesar dos desafios por serem mulheres e enfrentarem diversas barreiras invisíveis (*glass ceiling*), sempre traçaram metas e objetivos bastante claros em suas carreiras profissionais, acreditando serem capazes de conquistá-los. Por vezes, tiveram que se impor para conseguir manter um equilíbrio na relação trabalho-família.

Palavras-chave: liderança feminina; mundo corporativo; direito da mulher; diversidade de gênero.

ABSTRACT

Navigating the history of women's advancement in recent decades, it is possible to understand their rise to leadership roles in corporations. With the evolution of the recognition of women's rights, in particular, the right to education and the right to vote, women are now considered an active member of society and with performance possibilities similar to men. In this sense, this dissertation aims to determine the trajectory of a select group of Brazilian executives who reached leadership positions and work in corporate environments, during the 2010s, addressing the following issues: (i) the characteristics and identity of these women; (ii) the main challenges and prejudices they face, whether in the private (family and personal) or professional spheres; (iii) how they balance the work-family relationship; and (iv) whether there are actions and policies within corporations to include women in leadership roles. Therefore, this study was essentially descriptive and exploratory, using bibliographical and legislative research, through the deductive method. As an exception. By way of exception, the inductive method and case study were used to solve the issues herein raised. The results showed that most of the female leadership is white, middle class. From an early age, they had study opportunities and a supportive and welcoming family structure. Despite the challenges of being women and facing several invisible barriers (glass ceiling), they have always set very clear goals and objectives in their professional careers, believing they can conquer them. Sometimes, they had to impose themselves to be able to maintain a balance in the work-family relationship.

Keywords: female leadership; corporations; right of the women; gender diversity.

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – *Chief Executive Office*

CEPAL – Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DIDH – Direito Internacional dos Direitos Humanos

FESP – Faculdade de Engenharia de São Paulo

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas

IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família

IBEF – Instituto Brasileiro de Executivos de Finança

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONG – Organização Não-Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

SUS – Sistema Único de Saúde

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação Geral por País	58
Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Participação na Força de Trabalho, por Sexo	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 DIREITO DA MULHER E ESTUDOS DE GÊNERO NO BRASIL.....	16
1.1 A Luta das Mulheres por seus Direitos	19
1.1.1 No Âmbito Internacional.....	23
1.1.2 No Âmbito Doméstico	26
1.2 Noções sobre a Desigualdade de Gênero	31
1.3 Gênero e Mercado de Trabalho	35
1.4 Análise do Papel das Corporações no Apoio à Diversidade de Gênero e o Empoderamento Feminino.....	40
2 AS LIDERANÇAS FEMININAS NA ÓTICA DAS CORPORAÇÕES	42
2.1 Conceito e Teorias sobre Liderança	44
2.2 A Liderança Feminina enquanto Parte da Cultura Organizacional das Corporações.....	48
2.2.1 O Índice Bloomberg de Igualdade de Gênero.....	54
2.3 Barreiras para Ocupar Cargos de Liderança nas Corporações	56
2.3.1 Barreira Pessoal	58
2.3.2 Barreira Familiar	58
2.3.1 Barreira Sociocultural.....	61
2.3.1 Barreira Legal	61
3 LIDERANÇA FEMININA	63
3.1 As Evidências Quanto à Participação da Mulher em Cargos de Liderança	65
3.2 A Liderança Feminina na Atualidade	73
3.3 O Impacto da Pandemia da COVID-19 no Exercício da Liderança Feminina .	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

INTRODUÇÃO

O protagonismo da mulher no seio da sociedade contemporânea vem se sobrepondo sobremaneira à uma cultura bastante enraizada decorrente de um sistema social patriarcal, na qual a figura masculina está intrinsecamente associada ao sinônimo de provedor e protetor da família, ao passo que a figura da mulher sempre foi relacionada à sua fragilidade (emocional, física e psicológica) e incapacidade (moral e intelectual). Não por outra razão, a mulher foi considerada um ser secundário, inferior e subserviente ao homem. Era um ser, portanto, à margem. Aos homens, o espaço público e o envolvimento nas questões políticas.

Não obstante, a partir da Revolução Francesa e não menos importante da Revolução Industrial, a mulher deixou de ser exclusivamente um membro passivo no seio familiar, para assumir papéis mais relevantes dentro e fora dele. No primeiro, as mulheres queriam igualdade de direitos e o pleno exercício de sua cidadania, em especial, a política. Por sua vez, no segundo, a mulher passou a fazer parte do mercado de trabalho. Neste momento, com a introdução de máquinas nas fábricas, o trabalho braçal foi substituído pelo trabalho “intelectual”, impulsionando assim a emancipação das mulheres.

A Segunda Guerra Mundial também pode ser considerada como um ponto de inflexão no papel da mulher na sociedade porquanto tinham de substituir o homem como provedor e *pater familias* para que pudessem cumprir seu dever civil e militar.

À mulher, outrora dona de casa, mãe e esposa, foi sendo garantido certos direitos, tais como o direito à educação, o direito ao voto, o direito ao divórcio. Na mesma esteira, lutou-se pela liberdade sexual causando uma revolução nos costumes estabelecidos, em especial, com a normalização do uso de pílulas contraceptivas. Com o conseqüente reconhecimento da mulher como sujeito de direitos e parte integrante do desenvolvimento da sociedade, ela passou a empreender, a ocupar cargos estratégicos e/ou de lideranças no mundo corporativo e até mesmo se tornar relevante no cenário político.

Vale lembrar que as premissas inerentes da Revolução Francesa foram a tríade de Igualdade, Liberdade e Fraternidade. Assim, a ideia de igualdade de gênero – e, portanto, de direitos –, assim como a da liberdade (por meio da emancipação da mulher) como meio de alcançar a construção de uma sociedade

mais justa passou a ser o cerne dos debates, inclusive dos movimentos feministas contemporâneos iniciados a partir de 1960 com Simone de Beauvoir como principal liderança, e de Direitos Humanos, afastando-se completamente o costume anteriormente aceito acerca da condição de inferioridade da mulher e sujeita a constantes opressões.

Assim, a Modernidade moldou às novas relações entre homens e mulheres, desconstruindo papéis previamente convencionado às mulheres. Estas passaram a lutar pelo seu reconhecimento e a possibilidade de exercer plenamente sua cidadania. E, como consequência, apesar dos desafios que ainda se colocam às mulheres, de modo geral, a situação melhorou muito como resultado das constantes lutas por direitos e inserção social, notadamente no mercado de trabalho ocupando cargos de liderança.

É importante se conscientizar que houveram demasiadas conquistas no que concerne ao papel da mulher, principalmente no ambiente corporativo. Mas esta é uma batalha incessante e ainda há muitos desafios a serem enfrentados. E esse é o objetivo central da presente dissertação, isto é, identificar e discutir a situação atual da liderança feminina nas grandes empresas na década de 2010, ainda marcada pela presença masculina em cargos executivo e estratégicos, e como se contribui de forma ativa e efetiva para a mudança desse paradigma a partir de uma análise da trajetória das principais lideranças femininas atuais.

Mister mencionar que as histórias de sucesso são uma importante parte dessa jornada, porquanto possível delinear: (i) quais são as características e a identidade das mulheres líderes?; (ii) quais são os principais obstáculos e/ou preconceitos – sejam eles intrínsecos ou extrínsecos – enfrentados pelas mulheres rumo ao topo?; (iii) qual a maneira na qual elas se equilibram para serem presentes em sua família?; e (iv) se existem ações e políticas internas efetivas de inclusão de mulheres em papéis de liderança nas corporações brasileiras.

Justifica-se o estudo do tema na medida em que ao se fazer a análise da figura e do perfil da mulher em cargos de liderança de grandes corporações, identificando seu papel, as dificuldades enfrentadas, a questão da desigualdade de gênero, as lutas feministas, os modelos de gestão feminina, empodera-se ainda mais outras mulheres porquanto exemplos a seguir. É deveras importante um estudo que contemplem tais problemáticas sob a perspectiva feminina em organizações com perfis e culturas diversos.

A participação da mulher na liderança no mercado corporativo é uma realidade na qual não há como furtar-se. É uma causa necessária a ser investigada e os desafios a que estas mulheres são submetidas. A demanda pela preservação da presença das mulheres nas empresas é constante, mas indagações em relação a assumir cargos de liderança ainda devem ser bastante discutidas.

Para tanto, a presente dissertação propõe abordar, em um primeiro momento, a luta das mulheres brasileiras por direitos básicos e essenciais para que pudessem exercer sua cidadania de forma plena. Na sequência, buscar-se-á trazer noções sobre a desigualdade de gênero no Brasil, analisando-se, inclusive, se há alguma correlação entre o gênero (feminino) e o mercado de trabalho e, mais especificamente, na luta das mulheres com vistas a alcançar a igualdade de oportunidades em cargos de liderança e se as corporações têm algum papel efetivo no apoio à diversidade de gênero.

Em um segundo momento, estudar-se-á especificamente acerca da liderança feminina nas grandes corporações, analisando-se o que se espera de um cargo de liderança, os diferenciais e as eventuais vantagens de uma gestão feminina e a existência de barreiras e/ou preconceitos sofridos pelas mulheres, inclusive pela alta administração da empresa.

Em um terceiro momento, realizar-se-á uma análise do perfil de líderes femininas atuais para fins de determinação de modelos comportamentais, estilos de gestão, a importância da liderança por mulheres em cargos executivos e, por fim, qual o perfil atual da mulher-líder, tendo como período de corte a década de 2010, com vistas a responder às problemáticas acima definidas. A escolha das 5 líderes estudadas foi retirada da Lista Forbes e consideradas as mulheres mais poderosas do Brasil nos últimos anos.

Não menos importante, com vistas a concluir o presente estudo, indagar-se-á acerca de um possível impacto da epidemia da COVID-19 na rotina das mulheres. Referida pandemia obrigou o mundo a fechar suas fronteiras, implementar severos *lockdowns* e, inadvertidamente, a força de trabalho passou a ser concentrada em casa (*home office*). Escolas e universidades passaram a ministrar conteúdos por meio de plataformas digitais, creches fecharam, implantação de distanciamento social, interrupção de serviços de lazer (não essenciais). A adoção do *home office* acabou por desconcertar as relações pessoais e sociais e a sobrecarregar ainda mais a vida das mulheres?

Para tanto, a presente dissertação basear-se-á em estudo descritivo e exploratório, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e legislativas, por meio do método dedutivo.

A título de exceção, e especialmente para o desenvolvimento do Capítulo 3, o método indutivo e o estudo de caso serão utilizados com vistas à resolução das problemáticas aqui levantadas. Com o intuito de traçar o perfil das líderes femininas, as informações serão coletadas por meio de entrevistas concedidas nos mais diversos meios de comunicação brasileiros, como também de suas biografias, quando houver. Utilizar-se-á, também, informações constantes em redes sociais das líderes escolhidas, notadamente o *LinkedIn*, rede social profissional.

Relevante mencionar que as entrevistas utilizadas foram obtidas nas mais diversas plataformas digitais, mas, sobretudo, em revistas como a Forbes, Exame e Época, além do jornal Correio Brasiliense.

O uso da imprensa como fonte requer cuidado teórico-metodológico, pois devemos compreender o veículo de comunicação como produto social.

Entendemos que essas fontes e documentos não são neutros, as entrevistas publicadas nesses veículos, por exemplo, possuem intencionalidades, são produtos sociais, dessa forma, buscamos problematizar essas fontes para entendermos a produção e intencionalidades desses documentos.

A função fundamental do pesquisador seria, portanto, promover a crítica do documento, menos por sua falsidade e mais pela sua produção ou escolha, pois ele é sempre fruto de escolhas fundamentadas nas forças sociais.

Assim, a imprensa não apenas interfere em questões políticas, mas em diversos setores da vida social, na articulação e disseminação de ideias, valores, referências, memórias, ideologias, modo de pensar e agir em sua historicidade, o que a torna uma fonte inesgotável de pesquisa e estudo (LEITE, 2015, p. 5; CAPELATO, 1988, p. 34).

Ademais, embora utilizando-se de entrevistas concedidas em meios de comunicação digital, as ações e as intencionalidades das entrevistadas podem ser corroboradas por meio das ações sociais afirmativas praticadas pelas empresas que trabalham e amplamente divulgadas em seus *websites* e/ou outros índices que serão mencionados ao longo do presente trabalho.

1 DIREITOS DA MULHER E ESTUDOS DE GÊNERO NO BRASIL

Quando um bebê nasce, o primeiro passo para caracterizar sua posição e função na sociedade é averiguar o sexo e, a partir daí, será rotulado e ensinado a agir de acordo com as expectativas. Quando uma menina nasce, recebe certos ensinamentos que funcionam como regras e valores que irá seguir para adaptar-se ao ambiente social. Dessa forma, há um padrão de roupas que deve vestir, o modo de comportar-se e os seus objetivos pessoais giram em torno das expectativas dos homens (Watanabe, 2020, p. 14).

Ao crescer, o ser humano aprende a pensar e a avaliar as regras da sociedade em que vive. Diante disso, a mulher passou a questionar o que lhe foi ensinado a respeito de seu papel na sociedade. Iniciou sua luta por independência para moldar um novo futuro no qual teria autonomia para realizar escolhas e decidir seu papel no corpo social como decorrência de uma combinação entre cultura e postura (Watanabe, 2020, p. 15).

O aparecimento silencioso das mulheres em cena é o resultado de um enorme esforço intelectual de interpretação do mundo e da história. Militantes femininas em um primeiro momento e, posteriormente, intelectuais e historiadoras determinadas a rescrever o passado e construir um futuro. Essa árdua luta é marcada por diversas conquistas, pois as bases nas quais a sociedade foi construída são difíceis de combater e alterar.

A passagem das mulheres pela história e a experiência que acumularam é própria e intransferível. Muito embora seja verdade que não são independentes das experiências dos homens, também não podem ser explicadas pela mera observação dos homens como os únicos sujeitos históricos. Assim, foi – e continua sendo – necessário um papel mais ativo na difusão dos direitos entre todos os membros da sociedade, em uma cultura que se enfatiza o valor e o respeito integral ao homem.

O momento histórico determinará o terreno em que se moverão as primeiras investigações. O movimento sufragista que englobava não somente o direito ao voto, mas também a participação política da mulher e sua inserção na vida pública, é marcado pelo trabalho de personalidades como Emmeline Pankhurst, Kate Sheppard, Millicent Fawcett, Annie Kenney e Emily Davison. No Brasil, não foi diferente e teve Bertha Lutz como a principal protagonista deste movimento (além de

outras pautas englobando, por exemplo, a luta contra a ditadura). Esse movimento sufragista, iniciado na Inglaterra, se espalhou pela Europa e pelos Estados Unidos, construindo a primeira onda de feminismo organizado no mundo (Pinto, 2003, p. 13), ao final do Século XIX até meados do Século XX.

A luta incessante para a conquista de direitos não parou no direito ao voto, mas estendeu-se a outros aspectos da vida em sociedade. O que se chama de segunda onda do feminismo, iniciada em meados de 1950 e se estendendo até os anos de 1990, foi o catalisador de um movimento mais difuso (englobando assim o conjunto de direitos civis) cujos temas são mais complexos para a época, tal como a condição de mulher e a constante opressão por ela sofrida no seio da sociedade. Movida pela contracultura, essa onda contou com figuras como Betty Friedan, Kate Millet e Germain Greer como precursoras.

Caracterizou-se igualmente por discussões por direitos reprodutivos e da sexualidade da mulher. Abrem-se perspectivas teóricas que desafiam os velhos padrões em que se baseiam as relações entre homens e mulheres e a distinção entre sexo e gênero, que será mais bem desenvolvido em tópico mais adiante.

O que diferencia esta onda feminista da anterior é que o mote da segunda onda é que a “união faz a força”. Robin Morgan, principal protagonista desta onda, elaborou o seguinte jargão: *sisterhood is powerful*. A ideia principal por detrás desse *slogan* é que o empoderamento feminino só seria possível se as mulheres se unissem pela causa. Ato contínuo, é durante esse movimento que as mulheres passaram a ser questionar e questionar sua condição de oprimida e por isso destaca-se a obra de Shulamith Firestone, “A Dialética do Sexo”.

Rejeitava-se fortemente à ideia de exploração da mulher (seja por conta do casamento, seja por conta da maternidade) e o estupro ou a violência doméstica ou sexual como método de manutenção do poder masculino. Uma outra vertente dentro dessa onda é a relacionada ao movimento feminista que busca enfrentar a libertação da mulher, em especial, na questão da exploração do trabalho. No Brasil, deu-se início a instituição de organizações não-governamentais responsáveis por fazer a interface com o Poder Público com vistas a construir um arcabouço jurídico voltado à defesa e proteção da mulher.

Por sua vez, a terceira onda do feminismo, iniciada a partir dos anos de 1990, foi influenciada por diversos fatores históricos tais como o fim da Guerra Fria, com a dissolução da União Soviética e a Queda do Muro de Berlim. Em contraposição às

ideias socialistas-marxistas que permearam a segunda onda, na terceira onda estamos em um cenário neoliberal, capitalista e consumista. O *sisterhood is powerful* foi substituído por *do it yourself*.

Ainda que muitas pautas fossem parecidas, a terceira onda focou no identitarismo e nos conceitos de interseccionalidade e transversalismo. Há quem diga que a terceira onda feminista foi um retrocesso na luta das mulheres porquanto buscou despir-se de rótulos de vítimas, buscando focar na liberdade das mulheres em fazer o que melhor lhes aprouver. Para Granados (2006),

A terceira onda feminista tentaria uma espiritualização ética do contrato social, onde a mulher continua a ser reconhecida como uma alteridade radical, um “outro” diferente do homem e não o seu oposto. Ou seja, o gênero feminino não é o oposto do masculino; é diferente, e o reconhecimento dessa diferença implica responsabilidade e não luta.

De alguma forma, a terceira onda é marcada pelo fenômeno da pós-modernidade, em que as fronteiras foram cruzadas e as tecnologias de informação e comunicação alcançaram cantos remotos do mundo. Judith Butler, Donna Haraway e Thomas Laqueur são as grandes referências desta onda.

Por fim, tem-se o que se denomina de quarta onda do feminismo, ainda que não seja unanimidade. Ainda em curso, esta onda está focada na cultura do estupro, na maior representatividade da mulher na sociedade, no combate de abusos no ambiente de trabalho e nas universidades, dentre outros, e tem como principal ferramenta o advento da *Internet* e das redes sociais “em um ativismo amplamente digital (como o “feminismo de *hashtag*”) (Perez, 2019, p. 5).

Verifica-se, portanto, que a história do movimento feminista não é linear. Exige-se a escolha de uma narrativa capaz de dar conta do seu caráter ao mesmo tempo singular e plural, evidenciado no registro de vidas e fatos que fazem a história das mulheres desde o século XIX (Barreira, 2003, p. 135). Por essa razão que hoje entende-se o feminismo como uma espécie de ideologia, pautado em ações sociais e políticas com vistas a tornar as mulheres visíveis.

Nesse sentido, busca-se neste Capítulo identificar certas tendências deste movimento no que concerne ao papel da mulher nos espaços públicos e privados, incluindo neste último o mundo corporativo. Assim, estudar-se-á acerca dos acontecimentos históricos que impulsionaram às mulheres a lutar por seus direitos,

apontando os que entendemos mais relevantes ao estudo do tema da presente dissertação, tanto a título internacional e regional, quanto à título doméstico. Posteriormente, abordar-se-á o estudo sobre o tema “gênero”, incluindo-se aí sua contextualização e definição para, mais adiante, buscar determinar sua relação com a desigualdade em se tratando do mercado de trabalho.

1.1 A LUTA DAS MULHERES POR SEUS DIREITOS

Apesar de o pano de fundo da Revolução Francesa (1789) ter sido o descontentamento da população com a monarquia e com a estratificação social, culminou com a aprovação da “Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão” que serviu de inspiração para a chamada “Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã”.

Marie Gouze, mais conhecida como Olympe de Gouges, ativista dos direitos das mulheres, reconhecendo que o documento original fazia tão somente menção à palavra “homem”, pretendeu direcionar um documento incluindo, assim, as mulheres da Revolução, notadamente no quesito da liberdade e da igualdade. Não obstante o documento ter sido rejeitado pela Assembleia Nacional francesa e ser pouco conhecido, não há como negar sua importância para o surgimento dos movimentos feministas e a defesa das mulheres e de suas demandas.

Referida Declaração afirma que a mulher desempenha um papel tão importante quanto ao homem na sociedade e, portanto, merece ser tratada de forma igualitária; como tal, seus direitos devem ser reconhecidos como sagrados, naturais e inalienáveis. Ao longo de seus 17 artigos, a Declaração pretendeu estender às mulheres direitos como de liberdade, propriedade, segurança e resistência à opressão; ademais, prescreve também o direito de participar plenamente na elaboração das leis e de participar em todos os níveis de governo, bem como o direito de expressar sua opinião em público. Mais adiante, a Declaração visa garantir à mulher o direito à informação sobre as finanças da família.

Verifica-se, portanto, que inicialmente buscou-se inserir a mulher no contexto da sociedade com vistas a exercer sua cidadania, como se vê no posfácio da Declaração (Hunt, 1996, p. 124-129):

Women, wake up; the tocsin of reason sounds throughout the universe; recognize your rights. (...). Enslaved man has multiplied his force and needs yours to break his chains. Having become free, he has become unjust toward his companion. Oh women! Women, when will you cease to be blind? What advantages have you gathered in the Revolution? A scorn more marked, a disdain more conspicuous. During the centuries of corruption you only reigned over the weakness of men. (...). Whatever the barriers set up against you, it is in your power to overcome them; you only have to want it¹.

Posteriormente, nas primeiras décadas do Século XX, as lutas e manifestações esparsas cederam lugar a uma campanha mais orgânicas por direitos políticos.

Com o passar do tempo e com as novas imposições sociais, a mulher foi galgando o seu espaço no mercado de trabalho a partir das inovações tecnológicas trazidas pela Revolução Industrial. O trabalho de campo foi abandonado, as famílias migraram para cidades maiores e buscaram oportunidades de trabalho, tanto nas fábricas quanto domésticos. Todavia, as mulheres ainda enfrentavam certos desafios principalmente no que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho, cuidados pessoais e afazeres familiares, aliado à questão do preconceito de gênero.

A mulher assumiu diferentes papéis na sociedade e durante esse processo deixou de ser vista à margem do homem, este último considerado por muito tempo o gênero político e dotado de razão. Nos dizeres de Pescarolo (2017, p. 34), “o homem foi o único historiador que escreveu a história de forma universal, mas a história das mulheres foi transcorrendo à margem e, na maioria das vezes, não foi escrita”.

O reconhecimento da história das mulheres, todavia, é recente. Os homens hierarquizaram a história com os dois sexos assumindo valores diferentes, sendo que o sexo masculino aparecia, quase sempre, como superior ao feminino. Nas palavras de Saffiotti (2004) *apud* Hübner (2018, p. 21):

A ideologia patriarcal cobre as estruturas de poder desigual entre mulheres e homens, movimentando a engrenagem da exploração-

¹ Tradução livre da autora: “Mulheres, acordem; o toque da razão soa em todo o universo; reconheça seus direitos. (...). O homem escravizado multiplicou suas forças e precisa da sua para quebrar a corrente. Tendo se tornado livre, ele se tornou injusto em relação sua companheira. Oh mulheres! Mulheres, quando vocês deixarão de ser cegas? Que vantagens você obteve na Revolução? Um desprezo acentuado, um desdém mais evidente. Durante os séculos de corrupção, você só reinou sobre a fraqueza dos homens. (...). Quaisquer sejam as barreiras colocadas contra você, está em seu poder superá-las; você só tem que querer.

dominação, alimentando-a. Como o poder masculino atravessa todas as relações sociais, as questões de gênero transformam-se em algo objetivo pelo poder masculino, traduzindo-se em estruturas hierarquizadas, em objetos, em senso comum.

Durante o período colonial, as mulheres eram formadas com uma ideologia que sustentava sua inferioridade e dependência em relação aos homens. A delicadeza, ternura, fraqueza física e psicológica, submissão e obediência, eram a base dos papéis tradicionais de esposa e mãe; por outro lado, à força, à agressividade, a competição, a força física, entre outros, eram considerados valores intrínsecos e nascidos dos homens, com base em seus papéis de gênero, como garantir o sustento econômico da família e a defesa do patrimônio.

Assim, historicamente, o patriarcado coloca a mulher em uma condição de subordinação. Margareth Mead (1971), em sua tese sobre a inexistência de uma relação entre o sexo biológico e o temperamento do indivíduo, afirmou que:

Na história do Brasil, especialmente no período colonial, o modelo familiar era patriarcal, o qual caracteriza-se por ter como figura central o patriarca, ou seja, o “pai”, que é simultaneamente chefe do clã {...} e administrador de toda a extensão econômica e de toda influência social que a família exerce. No contexto brasileiro, esse modelo de família começou a se formar logo no início da colonização, já no Século XVI, a partir da herança cultural portuguesa, cujas raízes ibéricas estavam, nessa época, fortemente vinculadas com o passado medieval europeu – sem contar com a forte influência do modelo de patriarcado mulçumano, de quem os portugueses absorveram muitas características. Esse modelo familiar deu origem a uma organização social específica, com grande influência em nossa organização política.

Esse modelo atravessou séculos e até os dias atuais vê-se traços desse tipo de dominação familiar em regiões longínquas do Brasil. Na República Velha, por exemplo, esse tipo de poderio deu origem ao apadrinhamento e ao clientelismo por parte dos coronéis de engenho, que eram autoridades políticas máximas locais. Tal prática estava relacionada ao hábito de estender o domínio privado, familiar e de propriedade, até a esfera pública, isto é, para os domínios da atividade política.

A mudança de paradigma pode ser encontrada, refri-se, a partir da Revolução Francesa e mais notadamente com a Revolução Industrial. Esses eventos históricos propiciaram que, com a chegada da Modernidade no Século XIX, se assistisse também às modificações nas relações entre homens e mulheres. As

mulheres, acreditando na universalidade da igualdade, perseguem e lutam ferozmente pela sua cidadania social e política (Carvalho, 2012, p. 83) e, conseqüentemente, foi-se incorporando tal dimensão à realidade social².

Ainda a esse respeito, a combinação de quatro elementos facilitam a compreensão do declínio do modelo patriarcal, a saber: (i) a transformação da economia e do mercado de trabalho (associada à abertura para as mulheres no campo da educação) propiciando à mulher alguma possibilidade de autonomia; (ii) as transformações tecnológicas, promovendo um maior controle sobre a gravidez e a reprodução humana; (iii) os movimentos sociais da década de 1960 que desafiou o *status quo* e os papéis ocupados pelas mulheres nas relações familiares; e (iv) a rápida difusão de ideias em uma cultura globalizada proporcionando às mulheres maior consciência do lugar que ocupam na sociedade e da relação de dominação à qual estão submetidas.

1.1.1 No âmbito internacional

Internacionalmente, as mulheres são as protagonistas na luta pelo respeito aos Direitos Humanos – equivalente aos direitos fundamentais prescritas na CF/88 – diante das realidades vigentes, para que seus direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais sejam observados.

Com o surgimento do DIDH (1948), a partir das atrocidades acometidas durante a Segunda Guerra Mundial, as mulheres passaram a ser reconhecidas como vulneráveis e a partir de então um conjunto de mecanismos foram criados para garantir sua proteção não só material, mas também formal. Direitos historicamente reconhecidos aos homens, foram estendidos às mulheres – tal como outrora almejava Marie Gouze – em um movimento de reconhecimento das primeiras como sujeitos titulares de direito. Assim,

² Contudo, esse processo não foi linear e inteiramente aceito por todos. Exemplos trágicos de repressão à luta emancipatória feminina, como práticas de tortura e a ausência de apoio às costureiras das indústrias têxteis de Nova Iorque (1857), ou, ainda, o incêndio que vitimizou diversas funcionárias, membros do movimento sindical feminino, de uma fábrica também localizada em Nova Iorque (1911). Esses são exemplos das dificuldades das mulheres em serem ouvidas e respeitadas nas relações laborais (Cruz, 2009, p. 62-63).

A partir da extensão da titularidade de direitos, há o alargamento do próprio conceito de sujeito de direito, que passou a abranger, além do indivíduo, as entidades de classe, as organizações sindicais, os grupos vulneráveis e a própria humanidade. Esse processo implicou ainda a especificação do sujeito de direito, tendo em vista que, ao lado do sujeito genérico e abstrato, delineia-se o sujeito de direito concreto, visto em sua especificidade e na concreticidade de suas relações. Isto é, do ente abstrato, genérico, destituído de cor, sexo, idade, classe social, dentre outros critérios, emerge o sujeito de direito concreto, historicamente situado, com especificidades e particularidades. Daí apontar-se não mais ao indivíduo “especificado”, considerando-se caracterizações relativas ao gênero, idade, etnia, raça, etc. (PIOVESAN, 2010, p. 241; 263-264).

De fato, o alargamento do conceito de sujeito de direito está entrelaçado à ideia de humanidade que, por sua vez, ampara-se no respeito à pluralidade humana. E é nesse sentido que Hannah Arendt, em sua obra mais célebre “Origens do Totalitarismo”, dá vida a famosa expressão “direito a ter direitos”. Para Lafer (1988, p. 22), a cidadania só é possível se utilizada como um princípio, vale dizer: “o ser humano, privado de seu estatuto político, na medida em que é apenas um ser humano, perde as suas qualidades substanciais, ou seja, a possibilidade de ser tratado pelos outros como um semelhante, num mundo compartilhado”.

A consequência da sensação de não pertencimento equivale a uma ausência de *status* político e, via de consequência, na privação de um lugar de fala no espaço público. Embora Hannah Arendt tenha baseado suas assertivas a partir das experiências dos judeus durante o nazismo, é possível aplicá-las em toda e qualquer situação que culmine com a perda da personalidade jurídica, como a que ocorreu com a mulher ao longo do tempo.

Ato contínuo, não obstante o surgimento de mecanismos específicos de proteção à mulher e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, todas as formas de discriminação contra as mulheres historicamente compreendidas insistem e persistem na sociedade internacional, sendo amplamente verificadas também no contexto das empresas transnacionais (Cardia, 2018, p. 181-182).

Tais mecanismos podem ser mais especificamente encontrados na Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher (1979), tal como na Recomendação n. 19 adotadas pelo Comitê para a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres, voltados à defesa de que discriminações contra as mulheres impossibilitam o usufruto pleno de seus direitos e liberdades básicos e ferem o princípio da igualdade entre os seres humanos que devem se

sobrepôr a eventuais violações de gênero, assunto que será bem mais desenvolvido no tópico a seguir.

Assim, organizações internacionais estão sendo bastante utilizadas por mulheres com vistas a impulsionar a discussão acerca da tensão, da dinâmica e do conteúdo de políticas de gênero a ser implementadas no âmbito doméstico. Neste sentido, relatórios de monitoramento da referida Convenção, por exemplo, ao mesmo tempo que ensejam ajustes e adaptações nas políticas de gênero, permitem igualmente o fortalecimento da posição da mulher.

Ainda na seara internacional, porém regional, o movimento das mulheres na luta por seus direitos encontra respaldo na Primeira Conferência sobre Mulheres, realizada no México, em 1975. Essa conjuntura enriquece os processos nacionais, “feminilizando” a reflexão e a prática sobre os Direitos Humanos, especialmente porque durante a década de 1990, a maioria dos países da região operava sob regimes civis constitucionais (Barsted, 2016) em detrimento dos regimes ditatoriais opressores de tempos anteriores.

O movimento de mulheres latino-americanas e caribenhas, outrora participantes das lutas pela recuperação da democracia, se depara com um novo desafio: enfrentar a institucionalização das demandas de gênero do Estado. Reconhece-se, portanto, que as novas instituições democráticas possuem uma dívida com as mulheres em termos de expansão de seus direitos civis e políticos (Sardenberg, 2018).

Assim, junto com a contextualização do sujeito feminino, também é reconhecido seu “direito a ter direitos”, ampliando o campo de autonomia de que ela, mulher, goza em virtude de ser sujeito. Essa autonomia, no entanto, é questionada na medida em que se trata de um processo que busca alcançar, por meio da consagração e do exercício de direitos, direitos que apenas começam a ser reconhecidos em nossas sociedades recentemente.

Ao reconhecer a especificidade da mulher como sujeito, surge a preocupação com a sexualidade e a reprodução como esferas da diferença sexual. Essas áreas, historicamente controladas no sistema patriarcal por instituições como a família, a lei e as políticas de Estado sobre a população, deram origem aos direitos sexuais e reprodutivos. Primeiro, para resgatar o corpo da mulher e seu direito de decidir, e, segundo, para modificar a tradicional atribuição exclusiva das mulheres ao trabalho

de criar seus filhos para um trabalho que pode ser compartilhado com os homens e com a sociedade (Cadó, 2020).

Nesse sentido, importante fazer referência à Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (Conferência do Cairo de 1994). Considerado um marco histórico porquanto se buscou abranger todos os aspectos da vida humana, houve um foco bastante significativo em questões envolvendo as mulheres, notadamente no que diz respeito ao planejamento familiar, saúde sexual e reprodutiva, promoção da igualdade de gêneros, acesso à educação para as meninas, eliminação da violência contra as mulheres, dentre outros.

Outro documento a ser fazer menção é a chamada Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (Convenção do Belém do Pará – 1994), que acabou servindo como referência à promulgação da Lei Maria da Penha (2006), que cria mecanismos para “prevenir e coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher”, inclusive estabelecendo um juizado específico para lidar com essas questões e afastando a possibilidade de tais violências domésticas serem consideradas como de menor potencial ofensivo.

1.1.2 No âmbito doméstico

Conforme já mencionado, é uma missão quase impossível narrar a história do movimento feminista de forma progressiva e linear. Utilizando-se como referencial teórico as lições de Céli Regina Jardim Pinto, que optou a “perseguir tendências”, isto é, registrar o movimento em sua pluralidade, dentro de um campo de lutas particulares (Barreira, 2003, p. 135), buscar-se-á analisar as principais lutas das mulheres no âmbito da sociedade brasileira que nem sempre estão alinhadas ao momento histórico das ondas do feminismo.

Para a autora, o movimento feminista no Brasil tem início com a luta das mulheres por direitos políticos, não restritos somente ao direito ao voto, mas também como participante do processo eleitoral, isto é, votar e ser votada. Bertha Lutz se destacou como precursora dessa luta por volta da década de 1920, porquanto liderou um movimento institucionalizado e com alcance nacional³, a partir da criação

³ Isso porque, destaca Pinto (2003, p. 15-16), que no Século XIX já havia mulheres que lutavam pelo direito ao voto, porém de forma individual, solicitando seu alistamento como eleitoras e candidatas,

da Federação Brasileira para o Progresso Feminino. Naquele momento histórico era o ponto alto da cidadania e a sua violação era um impeditivo do gozo de outros direitos.

Antes desse período um conjunto de mulheres criou o Partido Republicano Feminino. Todavia, sua atuação estava à margem da legislação vigente, porquanto a Constituição de 1891 não garantiu direitos às mulheres. A pauta do partido clamava pela independência e pela emancipação da mulher, bem como também pelo fim da exploração sexual, adiantando uma pauta do movimento feminista do Século XX (Pinto, 2003, p. 18). Infelizmente, o Partido teve curta duração sendo extinto ao final da década de 1910.

Possivelmente influenciada pelo contexto histórico europeu da época, esse primeiro movimento feminista teve a elite burguesa culta nacional como principal protagonista. Tal como Bertha Lutz, a maioria das mulheres que mais se destacaram na federação e representaram seus estados nos congressos tinha pais intelectuais, militares e políticos ou dedicados a profissões urbanas de elite (Pinto, 2003, p. 35).

Durante esse período, lutou-se igualmente pela liberdade de informação. O acesso à informação e aos meios de comunicação permitiam que as mulheres pudessem inculcar um pensamento reformador, tornando-se formadoras de opinião. Nesses espaços, as mulheres passaram a expressar suas opiniões a respeito “da impossibilidade de se chegar à igualdade sem o reconhecimento da desigualdade particularizada da mulher na fábrica” (Pinto, 2003, p. 35).

Ato contínuo, concomitantemente às preocupações com os direitos políticos, a questão de gênero já era percebida como um aspecto organizador de um dos elementos estruturantes das desigualdades presentes na relação de trabalho. No Brasil, na década de 1950, as mulheres iniciaram as lutavam pelos direitos civis.

Por meio dessas lutas, elas conquistaram alguns direitos, como a Lei da Mulher Casada de 1962, em que as mulheres casadas conseguiram conquistar sua capacidade plena aos 21 anos. Significa dizer que antes desta Lei as mulheres casadas eram consideradas relativamente incapazes, e isso lhes permitiu tornar-se colaboradoras do marido no que concerne os encargos familiares (Cunha, 2015).

Interessante mencionar que, nos séculos passados, para que a mulher fosse aceita na sociedade ela deveria ser pura e honrada. Qualquer comportamento

citando como exemplo Isabel de Sousa Matos, dentista, que conseguiu se alistar por conta de uma lei que facultava o voto aos portadores de títulos científicos.

“inapropriado” era desencorajado e fortemente punido com exclusão social. Para os casamentos, as mulheres tinham que ser virgens, sem nenhuma experiência e completamente ignorantes (Watanabe, 2020, p. 19). Mediante qualquer ato de liberdade sexual expressado pela mulher antes do casamento, ela se tornava indigna e vítima de desprezo. Por isso, quando ocorria um caso de violência sexual, na qual a mulher era forçada a praticar qualquer ato libidinoso contra a sua vontade, ela não poderia contar para ninguém, pois caso o fizesse se tornaria inadequada para o casamento, teria seu futuro destruído e estaria arruinada.

Ainda que tenha havido poucas, mas significativas conquistas das mulheres, apesar de seus esforços, o Brasil se viu novamente em um momento de retrocesso, a partir do golpe militar de 1964, marcado por cassação de direitos políticos, censura, prisões e torturas. A repressão aos cidadãos inimigos do sistema era o mote.

Ressalte-se que, tanto na defesa dos familiares contra a repressão política quanto na articulação das demandas sociais e econômicas frente à privação, as mulheres não se identificam necessariamente como sujeitos específicos dos Direitos Humanos, embora gradativamente politizem sua demanda privada na luta pelo retorno à democracia (Prá; Epping, 2012).

Mulheres vinculadas a partidos políticos de esquerda que viveram a experiência de tortura e exílio, também contribuíram para a reconceituação dos direitos básicos. Muitas mulheres exiladas incorporaram os aprendizados do feminismo e, ao retornarem a seus países, nutrem os membros de suas comunidades com seus novos conhecimentos sobre os direitos das mulheres e o sistema internacional de direitos humanos (Fonseca-Silva, 2012). Assim, junto com outros profissionais, elas se instalam principalmente em organizações não governamentais voltadas para a pesquisa e a ação política, e assim contribuíram para articular a demanda política por democracia, com a demanda feminista de superação das formas de subordinação das mulheres (Fonseca-Silva, 2012).

Portanto, é durante o período de transição da ditadura para a democracia que se retomam movimentos populares, apoiada no contexto internacional de redimensionamento dos Direitos Humanos e, internamente, nas transformações de padrões culturais. Pautas com uma perspectiva de gênero, tais como a erradicação do abuso sexual e da violência contra as mulheres eram, em geral, compartilhadas por todas as participantes (Gomes; Delgado, 2016, p. 256). Assim, entende-se que

grande parte dos esforços dos movimentos de mulheres visou inicialmente à obtenção de um marco legal de proteção às mesmas e à eliminação da violência de gênero, protegendo a vida e a integridade física (Martins, 2018).

Assim, a luta do movimento feminista era contra a ditadura e restabelecimento dos direitos civis, conquistados a partir da CF/88. Somente neste documento é que a mulher passou a ser tratada de forma igualitária – pelo menos materialmente. Em seu artigo 5º, inciso I, a Constituição dispõe que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações”. Com base nessa premissa, outros direitos foram ao longo dos tempos garantidos.

A recuperação dos sistemas políticos democráticos obriga as mulheres a aderirem a um desenho institucional que supervaloriza os direitos civis e políticos recentemente recuperados e subordina os direitos econômicos, sociais e culturais às novas lógicas econômicas impostas pela internacionalização da economia (Rubim, 2018).

Senão vejamos. No âmbito civil, não há que se falar mais em superioridade do homem em se tratando de casamento, tendo a mulher direito à sucessão (herança). Inclusive, reconheceu-se outras instâncias familiares além do casamento, como a união estável. Ademais, permitiu-se o divórcio requerido pela mulher e neste aspecto procurou-se assegurar às mulheres o direito à pensão alimentícia. No que concerne à violência contra a mulher, o estupro passou a ser elevado à condição de crime hediondo e foi promulgada a Lei Maria da Penha.

Às mulheres grávidas e/ou mães foram garantidos direitos como acesso e amplo atendimento no SUS e licença-maternidade, respectivamente. Na seara política, foi promulgada a Lei que garante cotas para mulheres no processo eleitoral. No âmbito penal, introduziu-se a Lei do Feminicídio e garantiu a amamentação às presidiárias.

No que concerne à educação, permitiu o acesso universal e irrestrito em todos os seus níveis. Pessoalmente, a mulher conquistou importantes direitos, a saber: igualdade na sociedade conjugal, liberdade sexual (isto é, à liberdade de planejamento familiar), dentre outros.

No campo do direito do trabalho, proibiu-se a dispensa arbitrária, protegendo consequentemente o trabalho da mulher grávida. Proibiu-se igualmente a disparidades salariais entre homens e mulheres no exercício da mesma função, além da discriminação em virtude de gênero. Adicionalmente, garantiu-se

assistência gratuita aos filhos desde o nascimento até os seis anos de idade em creches e/ou em pré-escolas.

Pode-se inferir, diante desse contexto, que o movimento feminista no Brasil surtiu efeitos positivos no contexto da promulgação da atual CF/88. O fator chave para essa mudança de paradigma foi a elaboração da chamada “Carta da Mulher Brasileira aos Constituintes”, que ocasionou fervorosos debates públicos e, com isso, foi caracterizado como *lobby* do batom. Leciona Grazziotin (2013) que:

O *lobby do batom* construiu uma forma de ação política singular, amparada em campanhas de adesão e participação popular, no debate, acompanhamento e negociação política de enorme número de emendas e na exploração de ação política na Assembleia Nacional, voltada para a construção da identidade feminina. A participação popular ungiu e legitimou o evento constituinte. Não foi diferente com a atuação da bancada feminina. A capilarização do movimento acentuou-se na fase inicial da Assembleia, sobretudo na coleta de assinatura para as emendas populares e na apresentação de sugestões populares nas subcomissões e comissões temáticas.

Não se nega que no que diz respeito ao direito das mulheres, e dando a devida importância ao *lobby* do batom, o atual ordenamento jurídico brasileiro é o que mais representa e garante às necessidades das mulheres neste mundo contemporâneo e globalizado. Emancipou e empoderou a mulher em um patamar jamais visto nas Constituições anteriores. Um grande passo foi dado; resta agora continuar lutando para que sejam plenamente concretizados, porquanto se reconhece que ainda há um enraizamento cultural machista em nossa sociedade.

Todavia, há que se fazer um parêntese. Durante muito tempo no Brasil, “as pessoas separavam o termo feminista de feminina” (Pedro; Pinsky, 2012, p. 240). Poucas pessoas aceitavam o rótulo de feminista porque “no senso comum, era associada a mulheres masculinizadas, feias, lésbicas, mal-amadas, ressentidas e anti-homens”.

1.2 NOÇÕES SOBRE A DESIGUALDADE DE GÊNERO

Entender que homens e mulheres tiveram experiências e vivências distintas ao longo da história, não se chega a outra conclusão a não ser a importância da diferença sexual na organização da vida social. A tendência do enfoque exclusivo sobre os homens deu vazão para que houvesse uma mudança de foco, agora nas mulheres, e conseqüentemente, surgiram estudos voltados à relação entre os sexos.

Dito isso, o termo *sexo* passou a ser referência biológica ao passo que a palavra *gênero* buscou contemplar os aspectos culturais vinculados à construção das diferenças sexuais, isto é, entre homens e mulheres.

Assim, o gênero torna-se uma figura conceitual, uma obra do imaginário intelectual que tenta desafiar a cegueira historiográfica no que diz respeito ao sexo. O conceito foi criado para demonstrar que os comportamentos “naturais” de homens e mulheres ao longo da história são construções sociais e são mediados pelo contexto cultural.

Essas atitudes nada têm a ver com a base biológica dos sujeitos que as executam. Pelo contrário, o conceito nasceu com a intenção de investigar como as sociedades se organizam a partir desse sistema de gênero e descobrir por que certos comportamentos atribuídos a uma base biológica foram mantidos quando, na verdade, são enquadradas como obrigações sociais.

Evidentemente, a análise a partir desta perspectiva não nega as diferenças biológicas, mas as situa em seu próprio termo, colocando-as no espaço interpretativo correspondente. Assim, a reprodução é um fato que é produzido pela interrelação de dois seres sexuais. Aqui, a dicotomia entre masculino e feminino é clara, mas isto não é tão evidente quando se busca explicar diferenças sociais, psicológicas, culturais ou políticas.

A análise torna-se mais complexa ao dar conta do caráter de construção social e cultural assumido pelas diferenças entre homens e mulheres e até a formulação do conceito de gênero. Esse conceito alude à “distinção entre os sexos e, portanto, ao conjunto de fenômenos da ordem do corpo e das ordens socioculturais muito diversas, construídas coletivamente a partir dessas diferenças” (Barbieri, 1996, p. 51).

O gênero, portanto, está relacionado à constituição de um novo paradigma cultural que parte da reavaliação de dois princípios: a diversidade humana e a paridade dos diferentes. A reformulação de ambos os princípios supõe uma crítica ao projeto de modernidade que levanta um princípio abstrato de igualdade, baseado

na desigualdade real dos sujeitos (Carvalho; Rabay, 2015). De fato, o princípio da igualdade baseia-se na premissa de tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades (Nery Júnior, 1999, p.42).

Joan Scott, em 1986, já problematizava essa questão em seu livro “Gender: A Useful Category of Historical Analysis”. Para ela, gênero pode ser analisado por meio de dois enfoques, a saber: (i) é um elemento constitutivo das relações sociais baseado na diferença percebida entre os sexos e (ii) é um modo primário de significar relações de poder. A primeira refere-se ao processo de construção das relações de gênero. A segunda refere-se à pertinência de aplicação do termo como categoria de análise de outras relações de poder.

Sob um outro prisma, Judith Butler revolucionou o tema sobre gênero, em seu livro “Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity” (1990). Em verdade, a autora advoga o rompimento da visão binária de sexo, gênero e sexualidade, argumentando que gênero não é uma qualidade essencial, biologicamente determinada ou uma identidade inerente, mas reforçado por normas sociais. Em outras palavras ao invés de *ser* homem ou mulher, os indivíduos *agem* como homem ou como mulher. É o que ela chamou de performatividade de gênero (Buttler, 1990, p. 8).

Assim, o simples ato de uma mãe poupar o filho das tarefas domésticas contribui(u) para manter esse processo de dominação masculina, especialmente se considerarmos que essas mães convocam as filhas a ajudarem em tais tarefas, como se isso fosse natural ao gênero feminino. Muitas mulheres costumam utilizar frases como “Os homens não levam jeito para o trabalho doméstico” ou “Não nasceram para isso”.

Nesse sentido, foi muito útil ver como Perrot (2007), por meio de sucessivos estudos, indica uma série de atividades consideradas eminentemente femininas e/ou masculinas e que mudaram ao longo do tempo. Concluiu-se, portanto, que se a biologia ou a natureza tivesse sido a causa da definição natural do comportamento ou sentimentos humanos, estes teriam sido imutáveis ao longa da história e nenhuma diferença teria surgido.

Grande parte das mulheres oprimidas por esse tipo de dominação não consegue percebê-la, porquanto realizada mediante um poder que, por ser simbólico, não é percebido, nem sentido como abusivo ou violento. A manutenção dessa desigualdade se mantém porque entendeu-se que o homem é naturalmente

capaz de executar mais ações que as mulheres ou que certos trabalhos não são adequados ao universo masculino (como as tarefas domésticas), bem como que outros naturalmente não se enquadram ao universo feminino (como pilotar aviões, realizar cirurgias de alta complexidade, dentre outros).

Por isso, Judith Butler faz menção a famosa expressão de Simone de Beauvoir, em seu livro “O Segundo Sexo” (1949): “ninguém nasce mulher, torna-se mulher”. Referida frase mostra que enquanto o sexo no conceito biológico diz respeito a um atributo anatômico; o gênero, por outro lado, refere-se ao feminino e masculino como uma construção social.

Segundo Alves (2017, p. 31) “os estudos sobre gêneros no Brasil remontam a década de 1980. Quando mulheres e homens passam a ser vistos como indivíduos com características, particularidades diferentes, e precisam ser atendidos de maneiras diferentes”.

Em termos genéricos, Mill (2017, p. 282) discorreu, inclusive, que a desigualdade entre os sexos nunca foi resultado de discussão ou demonstração racional, mas tão somente da disparidade da força física, o que depois foi chancelada pela ordem jurídica. Desta forma, o casamento, por exemplo, implicava na servidão da mulher, em analogia com a do escravo⁴, contradizendo os valores de liberdade que floresciam na Europa, principalmente na Inglaterra do Século XIX.

Nesse sentido, Kreuz (2018, p. 30), conclui, em consonância com Mill, que “as diferenças entre mulheres e homens são apenas generalizações empíricas e fabricadas”. Depreende-se que, na verdade, a desigualdade de gênero é mais cultural do que natural. Exemplo disso são as mulheres ceramistas do Vale do Jequitinhonha que, nas décadas de 1970 e 1980, conseguiram ampliar a produção de peças e vendê-las, melhorando suas condições de vida e de suas famílias. Assim, algumas comunidades que eram patriarcais se tornaram matriarcais (Dalglish, 2014).

Bourdieu (2011) defende que tal forma de dominação é fruto de um trabalho coletivo de reprodução dessa dominação e da sua conseqüente geração de desigualdade. Nesse sentido, Betti (2011, p. 3) assim sintetiza a visão bourdieusiana:

⁴ Vale ressaltar, todavia, que naquele tempo, a escravidão estava em processo de abolição.

Esse trabalho coletivo de reprodução é realizado por agentes e por instituições tais como a família, a Igreja, o Estado, a medicina, os meios de comunicação, entre outros. [...]. A família seria protagonista da divisão sexual do trabalho, onde as mulheres estariam confinadas aos afazeres domésticos e a maternidade, a um trabalho de “reprodução”. A Igreja pregaria um antifeminismo, disseminando valores patriarcais e o dogma da inferioridade “natural” das mulheres. O Estado colocaria a família patriarcal como o princípio da ordem social e moral, reforçando em suas leis a visão androcêntrica. Já a escola continuaria a transmitir estruturas hierárquicas “sexualizadas” reforçando os destinos sociais de meninos e meninas ao influenciarem a maneira como estes veem a si próprios e a maneira como entendem suas aptidões e inclinações intelectuais.

Pode-se, então, compreender como o sociólogo francês interrelaciona as reflexões sobre a violência e suas formas de reprodução. É somente mediante o reconhecimento por parte dos indivíduos de que esse tipo de dominação existe e está nos alicerces das violências contra as mulheres que teremos a possibilidade de mudança dessa realidade.

1.3 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO

Ao se estudar o papel da mulher na sociedade, não se pretende levantar um problema específico, mas apenas identificar as defasagens de tratamento entre homens e mulheres ao longo da história. As desigualdades são infinitas e podem surgir de diversas formas, seja ela de renda, racial, de gênero, de oportunidades. Todavia, para fins da presente dissertação, o estudo da desigualdade estará voltado à desigualdade de gênero (binômio mulher *versus* homem) levando, conseqüentemente, à desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

Constatar fatos outrora despercebidos ou considerados irrelevantes contribui para a elaboração de políticas públicas afirmativas com vistas a combater desigualdades. O *lobby* do batom comprovou essa constatação.

Um estudo do IPEA, realizado em 2011, mostra que ainda que de 1995 a 2009 tenha havido um progressivo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, sua magnitude não permitiu alterar os padrões de desigualdade. Por outro lado, a participação das mulheres na renda familiar tem aumentado significativamente por dois fatores. O primeiro, o aumento da

participação no mercado de trabalho. O segundo, em função da mudança no perfil dos arranjos familiares, isto é, em 2009, 35% das famílias eram chefiadas por mulheres, arranjo esse que se ampliou 54%, desde 1995.

Ainda assim, a remuneração das mulheres é menor que a dos homens, ainda que o grau de escolaridade seja o mesmo. Fiuza-Moura (2015) mensurou as diferenças salariais por gênero, cor e intensidade tecnológica na indústria brasileira. As bases de dados utilizadas foram da Pesquisa Industrial Anual (2011), da Pesquisa de Inovação Tecnológica (2011) e do PNAD (2012).

O autor constatou que o grupo de mulheres não brancas apresentou maior desvantagem. As mulheres brancas mostraram pequena diferença de dotações quando comparadas aos homens brancos, sendo que a diferença em termos de capital humano foi nula para o caso de baixa densidade tecnológica. Isso indica que a diferença salarial, em sua maior parte, entre o grupo de homens brancos e mulheres brancas era discriminatória.

Hakim (2007) sugere que políticas igualitárias (também chamadas de pró-natalistas ou favoráveis à família) – muito embora não limitadas a essas (podendo-se, incluir, por exemplo, políticas de cotas e metas) – não garantem maior oportunidade de escolha e, muito menos levam à igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho – seja a igualdade horizontal (percentual de mulheres e homens na mesma ocupação), seja a igualdade vertical (percentual de mulheres e homens em posições situadas no topo da hierarquia). Continua a autora que tais políticas sequer garantem a igualdade de salários.

Novamente, nos vimos frente a uma barreira de cunho cultural do mundo corporativo que impossibilita o acesso de mulheres à cargo de liderança. Assim, o teto de vidro simboliza a barreira invisível, porém existente e rígida, suficiente para evitar a ascensão profissional e salarial da mulher e seu protagonismo no mercado de trabalho (Uchôa, 2019, p. 97).

Apenas 39,1% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres, o que traduz o fenômeno social do *glass ceiling* (teto de vidro) no mercado de trabalho brasileiro (Neves, 2013, p. 409). Corrobora com esse entendimento Bertolin (2017, p. 146) ao inferir que “a quase nula presença feminina nas cúpulas de empresas tem sido atribuída à existência de um teto de vidro, o qual impede que as mulheres atinjam os mais altos cargos na hierarquia empresarial”.

Um relatório produzido pelo Fórum Econômico Mundial (2010) chamado de *The Corporate Gender Gap* aponta que a porcentagem média do número de mulheres que chegavam a cargos executivos ou de lideranças não ultrapassava 5% na média.

Com a eferverscência do feminismo e dos movimentos liderados pelas mulheres em prol da igualdade, as mulheres têm, aos poucos, conseguido ocupar posições de liderança e espaços públicos de poder. Mas tais posições não se refletiram necessariamente no setor privado em um primeiro momento.

A realidade discriminatória enfrentado pelo grupo formado por mulheres apresenta-se no maior desemprego feminino em comparação aos empregos ocupados por homens, de acordo com o Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça do IPEA. E esse fato se agrava quando a mulher se encontra enquadrada em outros aspectos de vulnerabilidade e sujeitas a outros tipos de discriminação (como ocorre, por exemplo, com as mulheres negras ou grávidas).

Ainda de acordo com Hakim (2007, p. 283-284),

Ainda mais desconcertante é a evidência de que políticas de apoio à família geralmente reduzem a igualdade de gênero na força de trabalho, em vez de ampliá-la, como sempre se acreditou até o momento. Essa constatação vem sendo obtida por uma série de acadêmicos que trabalham independentemente. Em particular, as generosas políticas da Suécia têm criado um problema maior de “telhado de vidro” do que aquele que existe nos Estados Unidos, onde, de forma geral, não há políticas pró-família. As mulheres têm mais chances de alcançar posições seniores nas ocupações administrativas nos Estados Unidos do que na Suécia: 11% ante 1,5%, respectivamente. Não há dúvidas de que políticas em prol das famílias ajudam as mulheres a combinar o trabalho remunerado com a atividade familiar. O que elas não solucionam é a questão da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Adicionalmente, no que concerne às dificuldades das mulheres no mercado de trabalho, de acordo com um relatório da ONU produzido em 2016, do total das pessoas que estão em situação de fome no mundo, a grande maioria é composta por mulheres. Essa é uma das estatísticas que ilustram a desigualdade entre os gêneros.

Ainda que a mulher tenha sido bem-sucedida em relação à sua inserção no mercado de trabalho, a (in)equidade de gênero continua sendo um tema de grande

relevância porquanto evidencia as diferenças entre os sexos e os papéis “socialmente adequados” para cada um deles. Esse fato pode ser comprovado:

(...) na ausência ou pequena presença feminina em cargos de diretoria e nos conselhos de administração e conselhos executivos das empresas; na discrepância salarial enfrentada por mulheres que exercem cargos idênticos aos de seus colegas do sexo masculino – e que, em determinados casos, têm semelhante ou maior escolaridade que seus pares; na ausência de proteção trabalhista suficiente aos direitos inerentes à condição de mulher, em especial nas empresas subcontratadas, o que impede e dificulta a participação efetiva da mulher no espaço público e sua conciliação com o espaço privado; e, por fim, mas não menos importante, na própria ausência de um sentimento de confiança do grupo formado por mulheres para garantir a conquista de seus direitos nesse espaço laboral” (Cardia, 2015.p. 182-183).

Aliada a isso, há também que se desconstruir o histórico discriminatório, a qual se relacionaria à pior formação e especialização das mulheres, argumento este que não se sustenta, bastando analisar os elevados indicadores de escolarização feminina (Bertolin, 2017). Mais de 1/3 dos brasileiros entre 18 e 23 anos matriculados nas universidades são mulheres ante a ¼ dos homens na mesma faixa etária (Di Martino, 2014).

Apesar de inúmeros desafios que ainda se colocam para as mulheres brasileiras terem cargo de liderança no mercado corporativo, de maneira geral, a situação do país melhorou em quatro décadas de feminismo. Estão sendo criadas linguagens, novos modos de fazer. A mulher contemporânea acaba por criar um jeito próprio de gerenciar e atuar no mundo corporativo. Segundo Oz (2019, p. 26), o aumento do número de mulheres, no que se refere às práticas profissionais e não mais em termos de profissões, afasta a ideia de um modelo único, sendo então necessária a tomada de consciência da diferença da mulher. Afinal, o conjunto de qualidades necessárias aos executivos em seus papéis varia de acordo com a cultura de uma empresa para outra.

O feminismo penetrou em áreas sociais; porém, esse processo não é um ciclo encerrado. Pelo contrário, ele está em constante construção.

Diante de todo o contexto aqui exposto percebe-se uma evolução na mentalidade corporativa com vistas a acolher mulheres em cargos de liderança, a despeito dos mais diversos desafios. Isso porque além de almejar uma carreira bem

estruturada, a mulher ainda se sente responsável com os cuidados da família. Em outras palavras, a mulher, além de suas ambições pessoais e profissionais, tem que conviver e equilibrar com a carga de responsabilidades familiares e domésticas. Nesse sentido, valiosas as contribuições de Rosiska Darcy de Oliveira (1993, p. 47):

No esforço de se ajustarem ao novo perfil que emerge da ruptura de sua antiga identidade, as mulheres se veem obrigadas a tornar compatíveis dois estilos de vida, dois registros intelectuais e afetivos, dois modelos de conduta cotidiana. Definida por uma norma e um modelo que lhes são impostos, elas têm de aceitar o paradoxo do universal e do particular, colocado por uma sociedade que as universaliza como produtoras e as particulariza como mulheres. Dilaceradas por pertencerem, simultânea e conflituosamente, ao espaço privado, ao mundo do lar e da família, regido pelas emoções, pelos sentimentos e pela afetividade, e ao espaço público, ao mundo do trabalho regido pela agressividade, pela competitividade e pelo princípio do rendimento, as mulheres descobrem que o acesso às funções masculinas não basta para assentar a igualdade e que a igualdade, compreendida como integração unilateral dos homens, não é a liberdade.

Porém, ainda existe a crença de que a mulher não inspira muita confiança, porquanto apresenta algumas características naturais e até mesmo culturais que poderia fragilizar a sua liderança, o que ainda é uma fonte de preconceito no ambiente de trabalho (Uchôa, 2016, p. 161).

Um artigo publicado no *The Atlantic* traz relevantes observações sobre a ausência de confiança feminina e como isso as impede de alcançar posições mais altas no mercado de trabalho. As autoras, Katty Kay e Claire Shipman (2014), também autoras do livro “Womenomics”, alertam que a falta de confiança pode ser devastadora, na medida em que o sucesso depende não somente de confiança como igualmente de competência. A falta de confiança, nestas situações, tem correlação direta com o desempenho das mulheres no trabalho e a subestimação de suas habilidades e competências, o que levou às mulheres a não seguir adiante na busca de melhores oportunidades.

Pode-se argumentar que a causa dessa ausência de confiança advenha da dupla jornada executada pela mulher, isto é, além de executar sua jornada de trabalho diária, ao chegar em casa, executam outra jornada diária destinada a desenvolver atividades domésticas e familiares, causando-lhe sintomas de ansiedade, angústia, desamparo, estresse, impotência, insegurança, insônia. Em

outras palavras, ao inserir-se no mercado de trabalho, a mulher adquire múltiplos papéis, dentro e fora do lar.

Outra razão foi identificada por Sheryl Sandberg, diretora executiva do Facebook e autora do livro “Lean In” (2013), qual seja, a ausência de confiança advém das próprias mulheres que não conseguem se livrar do estigma da opressão masculina. Por meio de sua organização não-governamental, referida autora propõe um verdadeiro resgate da autoconfiança feminina, garantindo que esse grupo se emancipe não apenas no espaço público, das empresas, alcançando assim mais igualdade, melhores posições e salários, mas também no espaço familiar (Cardia, 2015, p. 207).

Nesse sentido, vale trazer as lições de Amartya Sen (2000, p. 189;191), na qual o respeito e a consideração com o bem-estar das mulheres são influenciados por variáveis como a habilidade das mulheres: (i) de terem uma renda independente; (ii) de encontrarem emprego fora de seus lares; (iii) de terem direitos de propriedade; (iv) de serem alfabetizadas e serem adequadamente educadas para tomar decisões dentro e fora do âmbito familiar. Esses fatores devem ser minimamente garantidos às mulheres, não bastando, portanto, simples declarações ou protocolos de intenção.

1.4 ANÁLISE DO PAPEL DAS CORPORAÇÕES NO APOIO À DIVERSIDADE DE GÊNERO E O EMPODERAMENTO FEMININO

A questão atual na luta pelos direitos da mulher na sociedade por igualdade de oportunidades no mercado de trabalho é a conscientização sobre os preconceitos por ela enfrentadas. E as grandes corporações tem um grande papel nessa empreitada.

A diversidade está presente em todos os aspectos da vida; é geradora de acordos e divergências. Qualquer tipo de diversidade, seja étnica, cultural ou sexual, implica valores como solidariedade e respeito às diferenças (Santos, 2006). A diversidade de gênero, em especial, também é uma questão de equilíbrio, especialmente no mundo corporativo. Diferentes estilos, comportamentos, pensamentos, experiência, culturas e valores trazem benefícios incomensuráveis, tais como um ambiente criativo, inovador e potencialmente mais produtivo.

Uma corporação com foco na diversidade tem mais chances de um melhor desempenho financeiro. Esse é o resultado de uma pesquisa realizada por McKinsey & Company (2018) chamada *Delivering Through Diversity*. A conscientização com vistas a inclusão e foco na diversidade está aumentando. Embora a justiça social seja tipicamente o ímpeto inicial por trás desses esforços, o relatório conclui que as empresas estão cada vez mais considerando que a inclusão e a diversidade são fontes de vantagem competitiva e, especificamente, um fator-chave para o crescimento. No entanto, o progresso nas iniciativas de diversificação tem sido lento, na medida em que as empresas ainda estão incertas sobre como podem usar a diversidade e a inclusão de forma mais eficaz para apoiar seus objetivos de crescimento e criação de valor.

Em primeiro lugar, faz-se necessário que a corporação entenda a inclusão e a diversidade de gênero como parte estrutural e cultural da organização. Ademais, há que se criar um ambiente seguro e líderes engajados na causa. Ainda, a diversidade de gênero deveria ser considerada uma estratégia com vistas a concretizar o princípio da igualdade entre homens e mulheres. Ao contrário de outras estratégias de promoção de igualdade de oportunidades – geralmente aplicadas na esfera política e social como o sistema de cotas, por exemplo –, há que se buscar argumentos maximalistas relacionados ao valor agregado de um apoio efetivo à diversidade de gênero.

Hoje as empresas que possuem por ética a responsabilidade social, focam no equilíbrio da diversidade, em valores como a solidariedade e o respeito às diferenças. Essas empresas acabam por se destacar em seus setores de atuação. Nesse sentido, há alguns exemplos que podem ser encontrados em empresas nacionais, sem querer ser exaustiva.

A Magazine Luiza pode ser a maior referência no quesito de diversidade, não só de gênero, mas também racial. Em 2020, a empresa realizou um processo seletivo de *trainee* somente para negros com o intuito de lhes dar a possibilidade de ocupar cargos de liderança. Já a Usiminas, empresa do ramo siderúrgico, iniciou um programa de capacitação de mulheres com vistas a dobrar a porcentagem de mulheres na liderança. Da mesma forma, a Vale, uma das maiores mineradoras do mundo, se comprometeu em dobrar a presença feminina em posições de liderança em até 20% até 2029, além de desenvolver um programa de treinamento voltado às mulheres que queiram se qualificar como técnicas em mineração. Igualmente, o

Banco BV traçou uma meta para ter 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030, desenvolvendo programas para aumentar a equidade de gênero e a parentalidade ativa. Na mesma esteira, podemos citar a Schneider Electric que foi incluída pelo quarto ano consecutivo no Índice *Bloomberg* de Igualdade de Gênero e reconhecida como Líder em Diversidade pelo *Financial Times* em 2021.

Empoderar as mulheres é essencial. Segundo Baquero (2012), o termo “empoderamento” implica implicitamente em todo um processo de formação para a emancipação da mulher. Inicialmente, esse termo foi cunhado na Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher: Igualdade, Desenvolvimento e Paz, realizada em Pequim (1995) para se referir à maior participação das mulheres nos processos de tomada de decisão e acesso ao poder. Mas agora essa expressão também tem outra dimensão, qual seja, a consciência do poder que as mulheres detêm – individual e coletivamente – e que tem a ver com a recuperação da dignidade delas enquanto ser humano.

Portanto, esse conceito refere-se ao empoderamento para a emancipação das mulheres, com vistas a produzir mudanças socioculturais. Em outras palavras, o empoderamento “é o processo através do qual as mulheres aumentam sua capacidade de moldar suas próprias vidas e seu ambiente” (Schuler, 1992), uma evolução na consciência das mulheres sobre si mesmas, seu *status* e sua importância nas interações sociais. Portanto, assegurar a inclusão e o empoderamento feminino requer ações afirmativas e políticas públicas.

Bauman (2011, p. 193-194) entende que ser “empoderado” significa ser “capaz de fazer escolhas e atuar efetivamente sobre as escolhas feitas; isso, por sua vez, significa uma capacidade para influenciar a gama de escolhas disponíveis e as configurações sociais nas quais as escolhas são feitas e buscadas”. Para o autor (2011, p. 193-194), o empoderamento

requer a construção e a reconstrução de laços inter-humanos, a vontade e a habilidade para se engajar com os outros num esforço contínuo para tornar a coabitação humana um cenário hospitaleiro e amigável para a cooperação mutuamente enriquecedora de homens e mulheres que lutam pela autoestima, para o desenvolvimento de seus potenciais e o uso adequado de suas habilidades.

Em uma ação conjunta entre a ONU Mulheres Brasil (entidade das Nações Unidas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres) e o Pacto Global das Nações Unidas, foi elaborada uma cartilha denominada de “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, estabelecendo uma série de princípios que devem ser observados pelas empresas signatárias desse documento.

Como Michele Bachelet apontou na cerimônia de abertura do Fórum da Nova Economia (2021): “Empoderar as mulheres é capacitar toda uma comunidade”. A capacitação é uma ferramenta importante para o desenvolvimento dos indivíduos e das sociedades. Nesse sentido, Sanches (2008) aponta que uma mulher empoderada é aquela que fez o processo de conhecer a si mesma, de quebrar suas barreiras internas e se reconectar com sua verdadeira essência, sem copiar modelos estabelecidos de poder e que vive sua feminilidade sem estereotipá-la.

Baseados em práticas empresariais reais, os Princípios ajudam as empresas a adaptar as políticas e práticas existentes — ou a estabelecer outras novas — para concretizar o empoderamento das mulheres. Os Princípios também consideram os interesses dos governos e da sociedade civil e apoiam as interações com as partes interessadas, uma vez que alcançar a igualdade de gênero requer a participação de todos e todas (2017, p. 4).

Em resumo, os Princípios são os seguintes: (i) estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero; (ii) tratar todos os homens e mulheres de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação; (iii) garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras; (iv) promover a educação, a formação e o desenvolvimento profissional das mulheres; (v) implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de *marketing* que empoderem as mulheres; (vi) promover a igualdade por meio de iniciativa e defesa comunitária; e (vii) mediar a publicar os progressos para alcançar a igualdade de gênero.

Atualmente, o Brasil conta com mais de 150 empresas aderindo aos referidos Princípios, o que coloca o Brasil em uma posição de destaque.

2 AS LIDERANÇAS FEMININAS NA ÓTICA DAS CORPORAÇÕES

Pode-se afirmar que a conquista da liderança feminina se deu por diversos fatores, na qual citamos alguns que entendemos mais importantes. A um, o aumento da escolaridade da mulher, o que proporcionou o desenvolvimento de competências e de habilidades necessárias para concorrer com os homens. A dois, a maternidade tardia, característico das mulheres contemporâneas com o intuito de perseguir suas ambições pessoais e profissionais antes de formar uma família. A três, a conscientização de que os afazeres domésticos e a educação dos filhos é um dever que deve ser partilhado entre os pais – as mulheres, nesse sentido, passam a ter mais tempo para si e para o seu desenvolvimento, fato que se traduz em igual acesso ao poder.

A quatro, o aumento da rede de apoio e suportes sociais que possibilitam um maior equilíbrio entre a vida familiar e profissional, tendo em vista a elaboração de políticas públicas e promulgação de leis mais igualitárias, como já anteriormente delineado no Capítulo anterior. A cinco, o advento de novas tecnologias que deu voz às pautas para defesa dos direitos das mulheres que passaram a utilizar das redes sociais para ampliar seu público-alvo na luta por direitos (quarta onda feminista). E, por fim, a seis, a alteração da cultura empresarial pautadas por ações de inclusão.

De fato, tais fatores não são exaustivos. Mas a partir de um ciclo de protestos – também conhecido como ondas do feminismo – percebe-se tendências de um movimento que chegou para ficar e a sociedade tem de se adaptar. Como já explorado, a quarta onda feminista é ainda um movimento em construção, mas com o surgimento das mídias digitais adquire maior visibilidade. Segundo Vommaro (2015), as redes sociais formam um território de ação política em que se produzem disputas em torno do seu controle e é lá que novos membros são formados.

Assim, as redes sociais ajudam não só na construção de ideias, mas em sua propagação para um número infinito de usuários. Assim, se outrora as ideias feministas eram difundidas para um número restrito de pessoas, e notadamente mulheres consumidoras das mídias impressas, hoje estão massificadas. Cazarré (2016), neste sentido, corrobora essa ideia ao prescrever que “as bandeiras [da quarta onda do feminismo] são diversas, como vimos, e temas das outras ondas são revisitados – aliás, sua principal característica não é a temática abordada, mas a

massificação do feminismo”. Nesse sentido, Felgueiras (2017, p. 119) a chama de “ciberfeminismo”, na medida em que é “formada por jovens militantes que foram criadas já na era digital e que compreendem o alcance dessa ferramenta de comunicação”.

Assim, aliado ao uso de novas tecnologias, o ciberfeminismo contribuiu sobremaneira com a alteração da cultura empresarial, quiçá como consequência da maciça presença das mulheres engajando suas pautas nas redes sociais. É inconteste que o mundo globalizado de hoje impõe novas posturas empresariais. Para uma empresa se tornar competitiva – e até mesmo atrativa, para fins, por exemplo, de retenção de talentos ou até mesmo como forma de conquistar novos mercados consumidores – é imperioso que sejam adotadas ações mais flexíveis, inovadoras, criativas e, principalmente, inclusivas. A alta cúpula das empresas, nesse sentido, tem papel fundamental na disseminação vertical da importância da diversidade de gênero, inclusive, em cargos de liderança. A ideia de que homens e mulheres são iguais, embora diferentes, dentro das complexidades de cada gênero, passa a ganhar força.

Por tal razão, o presente Capítulo tem como objetivo analisar o que vem a ser especificamente “liderança”, bem como suas principais teorias. Tais elementos são importantes para responder parte das problemáticas inicialmente levantadas, em especial, o perfil de liderança das mulheres executivas que o presente trabalho procura entender.

Adiante, busca-se perquirir as motivações para mudança comportamental e organizacional das empresas, utilizando-se estudos de igualdade de gênero realizados pela *Bloomberg*. Vale dizer que programas de inserção e diversidade podem envolver a abertura do mercado de trabalho para diversos tipos de indivíduo, sem distinção de cor, raça, sexo e etnia – inclusive como prega a atual CF/88. Contudo, este trabalho está voltado tão somente à questão da inserção das mulheres em cargos executivos e estratégicos.

Por fim, abordar-se-á ainda neste Capítulo, o fenômeno do *glass ceiling*, teoria esta que procura desvendar as principais barreiras invisíveis e/ou preconceitos que impedem as mulheres de ocupar cargos de liderança, originariamente preenchidos por homens.

2.1 CONCEITO E TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

A liderança vem sendo estudada há décadas porquanto crescente sua importância. Apesar de o tema ter sido exaustivamente estudado ao longo da história por cientistas sociais, o assunto ainda não se esgotou (Mesquita, 2008, p. 20). Mas um ponto é indiscutível: os líderes detêm a chave da eficácia organizacional, na medida em que são os responsáveis pelo sucesso de uma organização, são os portos seguros na vida dos seguidores e representam a integridade das instituições (Bennis, 1996).

Temos contornos básicos da característica de um líder. Mas o que, de fato, significa liderança? Seu significado é uma tarefa árdua porquanto há diversas abordagens, com os mais distintos enfoques. A liderança tem ligação com o comportamento dos indivíduos e, portanto, sujeita a várias inferências. Por essa razão que Bennis (1988, p. 5) compara a liderança com o amor porque este é “algo que todos sabem que existe, mas ninguém pode definir”.

Estudos sugerem que a liderança já era um assunto em pauta desde o Século XVI com Maquiavel. Para Maquiavel (*apud* Smith & Peterson, 1994, p. 4), a liderança eficaz “era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas”. O líder, portador de informações, toma as melhores decisões na consecução de um objetivo final.

A liderança depende de uma influência sobre um grupo. Assim sendo, é um fenômeno diretamente relacionado a uma coletividade de pessoas. Bergamini (1994, p. 103) assim define liderança:

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Neste processo, os seguidores precisam ser sensíveis aos líderes e às suas ideias e programas.

Em breves linhas, a principal função de um(a) líder é traçar o propósito ou a missão essencial da corporação e a estratégia para alcançá-la. Corrobora esse

entendimento Bryman (2004, p. 257) ao definir liderança como “um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

A conjugação dessas duas conceituações é que permite diferenciar liderança e gestão. Bryman (2004, p. 258) explica que essa diferenciação “repousa na orientação para a mudança”. Continua o autor que “a gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Líderes, diferentemente, mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário”.

O que se depreende, portanto, é que a liderança não é uma fórmula pronta. Tanto que os estilos de liderança foram se adaptando ao longo do tempo. Hoje é quase unanimidade na literatura que a liderança independe de características pessoais e intrínsecas do líder propriamente dito, conforme se entendia no início da década de 1940.

Inicialmente, entendia-se que a liderança era algo inato ao indivíduo (*trait approach*), isto é, enquadrava-se em certos aspectos ou traços de personalidade ou características intelectuais. Porém, após diversos estudos e a impossibilidade de esta hipótese ser confirmada, concluiu-se que “uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores” (Stogdill *apud* Smith & Peterson, 1994).

Mais adiante, durante as décadas de 1950 e 1960, a liderança passou a ser analisada a partir de certos comportamentos e estilos (*style approach*), com vistas a tentar estabelecer uma receita de bolo. Diferentemente do que pregava o *trait approach*, aqui se busca enquadrar a liderança em um determinado tipo de comportamento dos líderes, inclusive em relação aos seus liderados. Mesquita (2008, p. 26) argumenta que:

A liderança passou a ser considerada a partir do comportamento do líder, que podia ser modificado, passando a dar ênfase ao treinamento para formação e desenvolvimento de líderes. Buscou-se identificar aquilo que o líder fazia, procurando delinear os diferentes estilos de liderança. O liderado surge como uma figura que interfere decisivamente no contexto da eficácia dos líderes, possuidores de necessidades, motivações e expectativas.

Porém, continua a autora que, após algumas pesquisas, não foi possível “identificar apenas um estilo de liderança ou uma forma de atitude para garantir a eficácia de um líder, concluindo que a relação entre o estilo de líder e o desempenho era altamente inconsistente”.

Durante a década de 1970, modelos contingenciais (*contingency approach*) foram elaborados, na tentativa de relacionar a liderança a fatores situacionais e o ambiente organizacional. Assim, entendia-se o líder como o indivíduo capaz de ser um “influenciador” e, portanto, a liderança nada tinha relação com características inatas, físicas ou intelectuais, mas como uma competência a ser apreendida e construída, por meio de experiências adquiridas, desde que em um ambiente favorável ao desempenho de suas atividades.

Todavia, como os demais estilos acima estudados, os resultados para embasar suas premissas restaram inconsistentes e o modelo foi abandonado por não conseguir explicar o termo liderança. Nesse sentido, ensina Mesquita (2008, p. 27), chegou-se à conclusão de que uma revisão radical se fazia necessária nos conceitos de liderança. Outros modelos e conceitos foram considerados, como a utilização de medidas de punição ou recompensas para estimular o desempenho dos liderados, a consideração das diferenças de comportamento do líder em consequência das diferenças entre os subordinados, entre outros.

Assim, na década de 1980, desenvolve-se o que se convencionou chamar de *new leadership approach*. Nessa abordagem, o líder é “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (Bryman, 2004, p. 263).

Segundo Bergamini (2006, p. 152), o principal desafio desse estilo de liderança é o de levar os outros a liderarem a si mesmos. Ao liberar o potencial de autoliderança ou autonomia do seguidor, este passa a prescindir de seu líder na maior parte do tempo. Neste modelo, segundo Mesquita (2008, p. 28), “se estabelece um clima de respeito mútuo e a influência é exercida em dupla direção. É estabelecido um vínculo quando líder e seguidor estão engajados entre si em uma causa única, de grande valor e buscam atender necessidades de nível mais elevado”.

No *new leadership approach*, há uma subdivisão feita pelos estudiosos entre liderança transformacional e liderança transacional. Na primeira, seus principais

componentes são o carisma, a inspiração, a consideração individualizada e a estimulação intelectual; por outro lado, na segunda, os componentes mais relevantes são recompensas contingentes, isto é, recompensa por desempenho e objetivos atingidos e gestão pela exceção (quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado).

Fato é, no entanto, que “estilos masculinos” de liderança – encampados por vezes também por mulheres –, isto é, de agressividade, podem trazer severas consequências aos liderados, a saber: (i) cobrança excessiva por desempenho de forma impessoal; (ii) falta (ou ausência) de comunicação adequada entre a equipe; e (iii) ambiente de competitividade individual entre membros da própria entidade (Carneiro, 2018, p. 33). Há que se descobrir uma melhor forma de liderar, afastando-se do mito de liderança dura e rígida, focando-se na coesão, participação, diversidade e empatia (liderança transformacional).

2.2 A LIDERANÇA FEMININA ENQUANTO PARTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Há a concepção na sociedade que os homens têm de ser competitivos e fortes enquanto às mulheres, na posição de apoio e responsáveis pelo lar, deveriam ser sensíveis, vulneráveis e cooperativas. E esse modo de pensar acaba levando a outra concepção: de que os homens são mais objetivos, racionais, assertivos e confiantes no exercício da liderança.

Por meio de uma construção social amplamente difundida, os homens buscam maior poder por meio de dominação, ambição e individualismo, enquanto as mulheres se destacam pela relevância que dão às relações interpessoais, sendo mais emocionais e não racionais.

Assim, a liderança feminina implica na reprodução de estereótipos e da ideia tradicional de divisão do trabalho entre os gêneros. Ramos (2005, p. 137) leciona que os valores masculinos de uma cultura organizacional se sobrepõem aos femininos, posicionando um e o outro em dois extremos conflitantes. Continua o autor que esse tipo de cultura organizacional “se baseia em normas androcêntricas e crenças de gênero estereotipadas”.

É preciso, portanto, afastar-se dessa polarização para avançar para uma concepção mais compatível com a sociedade atual e a conquista das mulheres ao longo do tempo. Para tanto, imprescindível que práticas corporativas, especialmente do departamento de recursos humanos, quase sempre responsável pelos processos de recrutamento e seleção, retenção e promoção, sejam alterados.

Se a cultura organizacional se baseia em valores sexistas e androcêntricos, o mais provável é que todos os seus colaboradores acabem por exercer esse tipo de conduta no ambiente laboral, reforçando uma postura não receptiva perante as desigualdades, dentro e/ou fora da sua atividade na empresa. Não se quer afirmar que uma cultura de trabalho baseada na igualdade encerrará uma vida de crenças estereotipadas e valores androcêntricos de seus funcionários, gestores ou membros da alta cúpula.

Mas pode ser uma boa ferramenta para diminuir os problemas de gênero, característicos do lar e de nossa sociedade. É desejar traçar um novo caminho para a igualdade porque, de certa forma, as organizações empresariais são igualmente dotadas de responsabilidade social e, neste contexto, desempenham um papel de vital importância no meio social e suas ações impactam sobremaneira a vida dos cidadãos. Daí sua responsabilidade ao promover dinâmicas de trabalho que atendam às diretrizes de equidade de gênero.

Alves (2017, p. 8) realizou uma pesquisa com o objetivo de “analisar a participação das mulheres em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – SP”.

A primeira participante, atuante no setor público, atingiu seu ponto mais alto na corporação após 28 anos de atuação. Além de possuir título acadêmico de doutora, teve que quebrar paradigmas culturais visando inovações empregatícias, na medida em que atuava em um ramo no qual a participação da mulher era restrita. Ao longo da entrevista, ficou claro para o pesquisador que o grande problema da mulher possuir um cargo em nível de liderança é que a todo momento precisava “ter que provar que era capaz!” (fala da entrevistada), tendo que estabelecer um grau de exigência, mediante objetivos firmes, que pudessem ressaltar sua determinação e sua condição de não desistir (Alves, 2017, p. 91).

Ao final da pesquisa, o autor (2017, p. 138) concluiu que as participantes, por serem possuírem um cargo de alto nível, tinham que demonstrar mais competência e capacidade para liderar. Por outro lado, também observou o autor que todas

acabavam sofrendo impactos negativos, em função do cargo que ocupavam, tanto profissional quanto psicologicamente, em razão dos julgamentos decorrentes de suas ações e decisões.

Outro exemplo é o caso de Tânia Consentino, executiva que se tornou a primeira mulher brasileira a ocupar a presidência da *Microsoft*, gigante norte-americana da área de tecnologia. Segundo depoimento dado a Revista Exame em 2021, a executiva “começou a trabalhar aos 16 anos após iniciar seus estudos de eletrotécnica na escola técnica federal de São Paulo”. Ao comentar sobre sua trajetória profissional diz que levou cerca de 20 anos na empresa para conquistar sua atual posição; mas foi preciso constantemente se reinventar e buscar novas experiências.

Evidentemente temos que ponderar que a matéria publicada pela Revista Exame, buscava mostrar – e valorizar – a participação feminina nas empresas. No entanto, não podemos deixar de destacar que o depoimento de Tânia Consentino é muito próximo de outros, verificados em pesquisas acadêmicas com maior fôlego, como já indicamos, por exemplo Alves (2017) e Hübner (2018), entre outros, que mostra as dificuldades para se firmarem em cargos de liderança por conta de estereótipos consolidados no ambiente corporativo.

Por isso, a importância de a própria organização em empoderar suas profissionais, de modo a garantir-lhes galgar seu caminho ao topo sem medos. Sem esse empoderamento não se consegue mudar o *status quo*. Em estudo realizado por Hübner (2018, p. 127), na tentativa de compreender o poder manifesto nas histórias de vida de mulheres líderes no Estado do Rio Grande do Sul, observou que:

mesmo demonstrando estar empoderada e conseguindo definir suas escolhas, pautadas no seu desejo e no seu bem-estar, por vezes, a mulher líder se depara com situações ainda fortemente definidas a partir da cultura patriarcal sob dominação feminina.

Dessa forma, corroborando o estudo realizado por Alves, a mulher precisa se provar a todo instante e só consegue realizar suas funções se tiver a devida liberdade e voz ativa para tal – imitando, portanto, o estilo gerencial do homem.

Assim, como constatado, a manifestação de padrões de pensamento dentro das corporações baseado em gênero (sexo masculino e sexo feminino), na maioria

das vezes, estabelece uma estrutura patriarcal (*glass ceiling*, *old boys network* e assim por diante como veremos adiante) difícil de ser quebrada.

Lima *et al* (2004) entrevistou 40 executivos brasileiros de duas empresas, uma do setor de mineração e outra do setor automobilístico, e em nenhuma delas havia mulheres em cargos executivos. A maioria dos entrevistados concordou que ainda prevalece o estilo autoritário-paternalista de gestão, apesar de as empresas pretenderem adotar um estilo mais democrático. Os autores constataram que a mulher ainda sofre com um processo de inserção subalterna, validado por códigos e valores masculinos, e que criam barreiras para a sua ascensão.

Cardoso (2017, p. 35), em dissertação sobre a atitude de mulheres com relação ao teto de vidro, bem explica o fenômeno da cultura organizacional:

As barreiras engendradas pelo ambiente organizacional parecem agravar o problema da ascensão profissional das mulheres, e podem ter como resultado a desistência em buscar a ascensão para posições de liderança, devido ao desgaste que essa busca proporcionar, ou pelas práticas e atitudes negativas geradas nas organizações com relação à mulher em papel de liderança.

Tais estigmas em relação à liderança feminina nas empresas ainda têm sido muito questionado. Seja com relação à igualdade de oportunidades, às melhores condições de trabalho ou ao combate à discriminação laboral, o que têm promovido a liderança feminina é a quebra de paradigma na cultura organizacional, com a ajuda do ativismo feminino cibernético (quarta onda) e de outras entidade e associações não governamentais.

A igualdade de oportunidades contribui para o desenvolvimento de uma empresa socialmente responsável e comprometida com valores de direitos humanos, desenvolvimento sustentável, respeito e integração da diversidade. Para tanto, faz-se imprescindível se afastar da ideia de papéis sociais típicos de homens e mulheres na sociedade, isto é, livrar-se das expectativas relacionadas ao papel de cada um dos gêneros.

Entidades internacionais, tais como a ONU e a OIT, vem formulando *soft laws* (recomendações), com vistas a estimular práticas para a promoção de igualdade de gênero no ambiente de trabalho, para serem incorporadas no ordenamento jurídicos dos países membros dessas organizações. Em 2014, a ONU Mulheres, criou o movimento *HeforShe*. Esse movimento “é um esforço global para envolver homens e

meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade (ONU Mulheres, 2017, p. 1).

A PepsiCo, empresa do ramo de alimentos e bebidas, assinou o acordo de princípios de empoderamento feminino da ONU, bem como aderiu à iniciativa *HeforShe*, ambos em 2017. Ainda, se comprometeu em atingir 50% de representação feminina em todos os níveis até 2025 (contra o atual percentual de 43%). A Unilever, empresa do ramo de produtos alimentícios, de limpeza doméstica e de beleza, também se juntou à causa em 2015. Atualmente, 49,3% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres. Além dessa iniciativa interna, promove ações externas tais como Programa Ciclo Brilhante e Dove Projeto pela Autoestima.

Ambas as empresas são cofundadoras⁵ da Associação Movimento Mulher 360. Criada em 2011 a partir de uma iniciativa do Walmart, o movimento ganhou força e, em 2015, se tornou uma associação independente sem fins lucrativos, com o objetivo de promover a igualdade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor.

Não se olvida que as grandes corporações estão mais cientes de seu papel não somente enquanto empregadora, mas também como agente social. A alta liderança compreende a influência que exerce, o impacto positivo ou negativo e o valor compartilhado que pode gerar por meios dos seus negócios. Sente-se capaz ainda de promover a compensação de heranças históricas e injustiças sociais seculares, enxergando tudo isso como uma questão de responsabilidade coletiva e não como uma postura ou culpa individual (Movimento Mulher 360, 2021).

Assim, como já tivemos a oportunidade de mencionar, o primeiro passo para uma efetiva mudança da cultura organizacional é pelo engajamento vertical, de cima para baixo. Membros do conselho de administração e até mesmo o CEO devem estar engajados no tema e incluir a diversidade de gênero como valor e estratégia de negócio.

Um segundo passo consistiria em entender o cenário da desigualdade para fins de compreensão da realidade. Há diversos estudos, dados estatísticos, indexadores capazes de fornecer um diagnóstico da desigualdade de gênero no país

⁵ São também sócios-fundadores dessa associação: Bombril, Cargill, Coca-Cola, DelRio, Diageo, Johnson & Johnson, Natura, Nestlé, Santander e Walmart.

e que podem ser utilizados pelas corporações. Com base nesses dados, será possível traçar políticas e diretrizes estratégicas e responder as seguintes questões: “para onde queremos ir?” e “como vamos chegar lá?”.

Assim, o próximo passo lógico seria acionar o departamento de recursos humanos ou equivalente para desenvolver um conjunto de ações afirmativas englobando todo o ciclo de contratação, desenvolvimento pessoal e profissional, promoção e retenção. Essas ações afirmativas, para serem eficazes, têm de levar em consideração não só a trajetória profissional da mulher, mas também propiciar um ambiente corporativa acolhedor e que também proporcione iguais oportunidades de desenvolvimento.

Não menos importante, é transmitir ao corpo de colaboradores de todos os níveis da corporação, a implementação de uma cultura inclusiva e transformativa. A análise de desempenho e evolução dessas medidas, além de estabelecimento de metas, podem ser acompanhadas por algum comitê interno.

Por fim, conectar-se a movimentos empresariais promotores da equidade e da diversidade para que sejam conhecidas as melhores práticas do mercado. Nesse sentido, o Movimento Mulher 360 desenvolveu um *e-book* chamado “Atração, Desenvolvimento e Promoção de Lideranças Femininas”, com o objetivo de “ajudar empresas a definir estratégias para atrair, desenvolver e promover mulheres”.

Para referido movimento são necessárias três dimensões para que uma eventual mudança ocorra, quais sejam: (i) cultural: quais iniciativas foram importantes e quais comportamentos de liderança distinguiram as líderes em talentos femininos; (ii) de práticas organizacionais: quais programas e políticas realmente foram importantes para o progresso das mulheres; e (iii) de comportamentos individuais: quais mentalidades e comportamentos distinguiram as mulheres que foram bem-sucedidas em promover suas carreiras como líderes.

É preciso ter em mente que as mulheres encaram desafios e têm de transpor barreiras, como melhor delinearemos no tópico abaixo, nas quais os homens não têm de se preocupar.

2.2.1 O Índice *Bloomberg* de Diversidade de Gênero

No mundo de hoje, nunca foi tão importante para uma corporação demonstrar seu compromisso com a abordagem da igualdade de gênero. Funcionários,

investidores, consumidores, preocupam-se cada vez mais com a forma como as corporações estão ajudando à sociedade a atender suas necessidades. Neste sentido, a *Bloomberg* criou o Índice de Igualdade de Gênero (GEI, em suas siglas em inglês). Referido Índice visa acompanhar o desenvolvimento de empresas públicas (leia-se, de capital aberto e com suas ações negociadas em bolsas de valores ao redor do mundo) comprometidas com a transparência nos relatórios de dados sobre gênero, com vistas a atrair não somente capital dos investidores, como também talentos.

O Relatório GEI de 2021 contou com a participação de 380 corporações, com valor total de mercado no montante de 14 trilhões de dólares, localizadas em 44 países em 11 setores diferentes. Foi composto por 59 perguntas, divididas em partes temáticas, a saber:

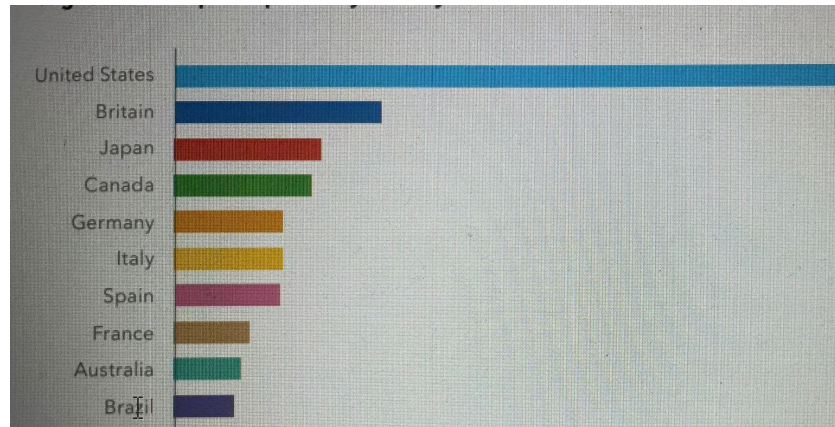
- (i) Liderança feminina e gestão de talentos: mede recrutamento, retenção e desenvolvimento da mulher em posições seniores de liderança;
- (ii) Paridade salarial entre homens e mulheres: busca acabar com as disparidades salariais entre os gêneros por meio de planos transparentes e efetivos;
- (iii) Cultura inclusiva: avalia políticas, benefícios e programas que contribuem para um ambiente de trabalho inclusivo;
- (iv) Políticas anti-assédios sexuais: aferir sobre políticas e procedimentos para coibir tais práticas; e
- (v) Marca pró-mulher: considera fatores como cadeia de suprimentos, produtos e serviços e suporte externo para mulheres na comunidade.

Os resultados servem como indicativos para melhoria de gargalos; contudo, como indica o próprio relatório, “enquanto a pontuação média de divulgação dos membros do índice é de 94%, a pontuação média de desempenho (excelência de dados) é de 55%”, o que significa dizer que ainda há muito trabalho a ser feito. Como é um relatório indicativo de iniciativa de uma empresa privada (*Bloomberg*), não há obrigatoriedade em divulgar todos os dados (ou seja, não é uma obrigação legal). Ademais, acaba limitando a análise a um grupo relativamente pequeno de empresas – apenas as de capital aberto – membros da comunidade.

Verifica-se a partir do gráfico abaixo que a participação de empresas brasileiras no GEI é ínfima, se comparado principalmente com as empresas norte-americanas, contando com cerca de 10 empresas aderentes à iniciativa da

Bloomberg. Todavia, é possível termos uma visão global da pesquisa que passaremos a delinear.

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO GERAL POR PAÍS



Fonte: GEI 2021

Acerca do primeiro pilar (liderança feminina e gestão de talentos), a pesquisa mostrou um progresso, no sentido de aumento de representação das mulheres em diretorias corporativas. Entre os membros do GEI, o maior percentual de mulheres na força de trabalho está em posições de nível de entrada – em torno de 49%, ao passo que esse percentual diminui para 36% em níveis intermediários, 28% na alta administração, 21% no nível executivo e 5% no papel de CEO.

O segundo pilar, paridade salarial entre homens e mulheres, revelou uma dificuldade em capturar métricas globais, por diversas razões, tais como geografia e legislação. Todavia, a pesquisa concluiu que a paridade salarial vai significativamente diminuindo à medida que a mulher sobe um degrau hierárquico.

No que diz respeito ao terceiro pilar, notou-se que, levando em consideração o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, se os funcionários se sentem pressionados a voltar ao trabalho rapidamente para manter sua trajetória profissional, a causa pode estar diretamente ligada à cultura empresarial. Em empresas de comunicação percebeu-se que as férias parentais mostram uma lacuna significativa entre o que é oferecido pela empresa e o que é efetivamente usufruída. Por sua vez, para o setor de utilidades, a diferença é menor; no entanto, há menos tempo oferecido aos funcionários para atividades parentais.

Da totalidade das empresas que divulgaram informações sobre suas políticas de assédio sexual (quarto pilar), apenas 227 exigiram treinamento anual para coibição desta prática.

Por fim, em se tratando do último pilar (marca pró-mulher), os estudos concluíram que 79% das empresas participantes voltam suas peças de publicidade e *marketing* para o público feminino. No nível corporativo, o impacto da gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel fundamental: das corporações participantes do GEI, 46% afirmaram ter um programa de diversidade de fornecedores, priorizando empresas comandadas ou de propriedades de mulheres.

2.3 BARRERAS PARA OCUPAR CARGOS DE LIDERANÇA NAS CORPORAÇÕES

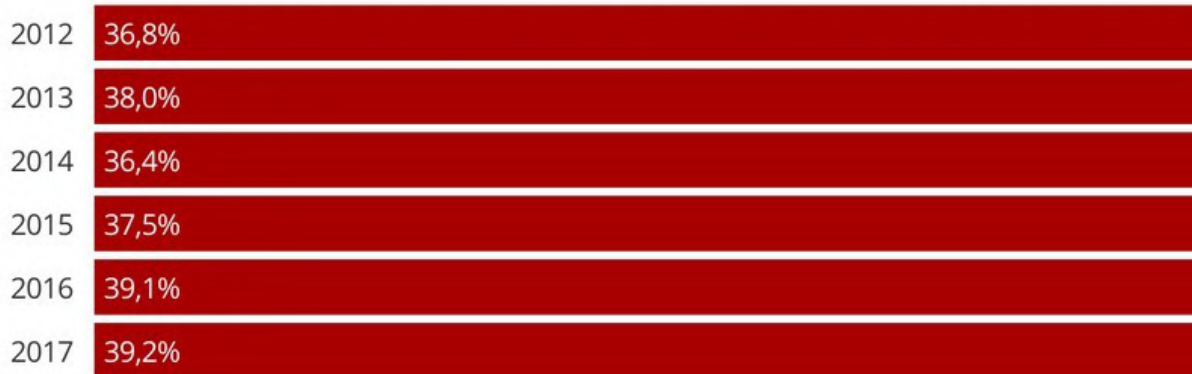
A informação sobre a proporção de mulheres dirigentes nas empresas nem sempre é fácil de se estabelecer, na medida em que a terminologia utilizada pelas corporações para definição de cargos (como também de seu *job description* e responsabilidades) pode variar em função do contexto e do setor de atividade.

Dados oficiais do IBGE, a partir dos Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil (2º edição), indicam um aumento das mulheres no mercado de trabalho, muito embora a remuneração ainda segue menor que a dos homens. Em 2019, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho era de 54,5% contra 73,7%, representando um pequeno acréscimo em comparação a 2012 (51,6% e 74,7%, respectivamente), início da série histórica da pesquisa.

No que diz respeito ao tema da presente dissertação, os dados preocupam. Ainda de acordo os indicadores do IBGE, a presença feminina em cargos de direção e gerência, muito embora em maior percentual que 2012, vem caindo nos últimos dois anos.

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS

Pelo segundo ano seguido, diminuiu a presença feminina em cargos de direção e



Fonte: Economia G1/IBGE

Justificam-se esses números em virtude das barreiras estruturais que impedem as mulheres ocuparem cargos de alta complexidade. É o chamado fenômeno do *glass ceiling* (teto de vidro). Tal fenômeno se tornou popular em 1986, a partir de um artigo escrito por Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt e publicado no *Wall Street Journal* intitulado de “The Glass Ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs”⁶.

Steil (1997, p. 62) descreve este fenômeno como “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. Essas barreiras podem possuir diferentes frentes que podem ser de cunho pessoal, familiar, sociocultural, legal e até mesmo de estrutura e cultura organizacional de determinada corporação, sendo este último já estudado em tópico anterior deste Capítulo.

2.3.1 Barreiras Pessoais

Há a ideia de que as mulheres não possuem qualidades necessárias para acessar esses cargos, além da falta de ambição e autoconfiança em relação a seus pares masculinos. Sobre a primeira hipótese, tal argumentação não faz sentido, se levarmos em consideração que, em 2019, segundo dados do IBGE, 19,4% da

⁶ No entanto, a expressão foi criada anos antes, em 1979, por Katherine Lawrence e Maryanne Schreiber, ambas funcionárias da Hewlett-Packard (Hanne, 2015).

população com 25 anos ou mais, com ensino superior completo, eram mulheres ao passo que aos homens o percentual era de 15,1%. Acerca da segunda hipótese, já tivemos a oportunidade de discutir no Capítulo anterior.

Há estudos que sugerem outros aspectos pessoais que impedem as mulheres em alcançar cargos de liderança. Wrigley (2002), aponta que “algumas mulheres rejeitam o intenso comprometimento pessoal que, normalmente, se faz necessário para obter sucesso no ambiente corporativo”. Isso porque cada mulher tem uma definição própria de sucesso e que nem todas almejam o topo e “não desejar ser promovida é uma opção racional e saudável”.

Outro estudo que diferenciaria homem e mulher na liderança seria a aversão ao risco. Nelson (*apud* Carneiro, 2018, p. 34), em seu livro “Gender and Risk-Taking: Economics, Evidence and Why the Answers Matters”, desmistifica tal ideia, destacando “que os estudos realizados até então não teriam bases empíricas sólidas e dados estatísticos sobre a questão”.

2.3.2 Barreiras Familiares

Por sua vez, no âmbito familiar, há a crença da existência de uma barreira chamada maternidade e suas “consequências” posteriores. De acordo com um estudo conduzido por Williams (2004) e publicado na *Harvard Business Review*, mulheres de negócio sem filhos são tipicamente vistas como altamente competentes; por sua vez, mães não são percebidas como mulheres de negócio, mas mulheres de família. Segue o estudo que as competências das mulheres que engravidam são questionadas, inclusive quando utilizam o seu direito legal à licença-maternidade ou necessitam horários flexíveis para atender às demandas de seus filhos.

A maternidade, além de ser um fato biológico, implica em amamentação e, portanto, a presença da mãe junto ao filho. Por outro lado, a paternidade, embora seja um componente fundamental do núcleo familiar, tem menos preeminência social e mais importância econômica (enquanto provedor do lar).

Ainda no que concerne à maternidade, há também uma questão paradoxal que a mulher enfrenta: o preconceito da família, de amigos e de outras mulheres com sua decisão de priorizar sua vida profissional. Miltersteiner *et al* (2020, p. 415)

realizou uma pesquisa sobre a temática “Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública”, tendo como objetivo compreender os desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro. Um dos relatos mais significantes é o abaixo transcrito:

Eu sofro discriminação por ter escolhido não ser mãe, mais lá fora (de amigos) do que no trabalho. Pessoas que não fariam o que eu fiz, a maior parte das minhas amigas preferem não trabalhar, reduzir o custo de vida e engravidar e ter filhos. Elas acham que eu devia largar tudo, tirar licença e cuidar do filho, porque o tempo passa e a criança vai sofrer, o tempo vai correr, te culpam antes de ter filho. Você não pode ter filho porque não vai dar atenção, mas o que é criar direito? Eu conheço pessoas que são mães que ficam em casa e não dão a menor atenção aos filhos e as mães que trabalham e dão muito mais atenção aos filhos.

O trabalho acima referido expõe que as mulheres que optam por engravidar passam por muitas dificuldades nos cargos de gestão porque, muitas vezes, não possuem acolhimento da família, da sociedade e da própria empresa em que trabalham. Mas esse depoimento em específico de uma das entrevistadas traz à tona a repressão social sofrida por uma mulher que não segue o padrão (priorização da vida profissional ao invés da vida familiar).

Observa-se que a mulher ainda é vista pela sociedade como aquela “criada para cuidar do outro”, isto é, gerir uma criança e dela cuidar, mesmo não querendo assumir tal responsabilidade, qualquer que seja o seu motivo. A par dessa descoberta, a autora concluiu que “a mulher ainda sofre preconceitos e enfrenta barreiras associadas aos códigos masculinos de ascensão profissional” (Miltersteiner, 2020, p. 420-421). Mesmo que a maioria dos depoimentos indiquem que as mulheres não sofram um preconceito direto, o crescimento de sua posição estratégica ainda é observado sob uma questão de meritocracia desigual em relação ao homem.

Isso porque cargos de liderança foram – e ainda são – pensados e estruturados para acomodar profissionais que tem um sistema de apoio integral no seio domiciliar. Ainda há um costume enraizado no mundo corporativo em que a longa jornada de trabalho é mais importante que a produção de resultados objetivos e demonstração de eficiência.

A cultura corporativa, que geralmente exige disponibilidade “24/7”, atinge de forma desproporcional as mulheres, dadas às suas responsabilidades domésticas e familiares. Daí a necessidade de enfatizar políticas – não só públicas, mas dentro da estrutura corporativa – que promovam a inclusão, a flexibilização e a conciliação do trabalho com a vida pessoal.

Caso contrário, as mulheres se verão em uma constante espiral de incapacidade e não merecimento do cargo que ocupa. Isso porque a ideia masculinizada de sucesso, baseada em poder, dinheiro e resultados visíveis e quantificáveis, esbarra em uma concepção mais ampla e feminilizada de realização, felicidade e bem-estar, conceitos esses que, por vezes, não coincidem com os objetivos que regem muitas corporações e que, não raramente, leva à falta de autoconfiança por parte das mulheres.

A falta de percepção das empresas dessas características gera algumas consequências. A um, a rejeição de algumas mulheres em aceitar promoções a cargos de gestão e liderança, antecipando problemas que poderão encontrar na conciliação da vida pessoal e profissional. A dois, uma fuga de talentos femininos. Em muitos casos, essas percepções e decisões são automáticas e as próprias mulheres não sabem que estão se impondo algumas dessas barreiras.

Levando em consideração o que foi até agora estudado, a luta das mulheres para encontrar seus espaços e firmar suas posições frente à sociedade é interminável. Assim, as empresas, neste mundo globalizado e competitivo, devem almejar e incutir em sua cultura organizacional a promoção da diversidade de gênero como um elemento-chave em sua estratégia. Por sua vez, associações não governamentais, sindicatos, associações profissionais, dentre outros, devem encorajar não só a elaboração de políticas de inclusão eficazes, mas também sua efetiva implementação.

2.3.3 Barreiras Socioculturais

Esse tipo de barreira leva em consideração os estereótipos, os preconceitos e as discriminações perpetrados pela própria sociedade. E contra essas atitudes pouco se dá para legislar, sendo imprescindível que haja uma mudança de postura

estrutural, inculcando a ideia de que, embora diferentes, todos os indivíduos possuem competências e capacidades suficientes para alcançar suas ambições profissionais.

Ainda que se possa demonstrar, a partir de dados e estudos, que as mulheres estão mais presentes no mercado de trabalho, há uma percepção, inclusive entre as mulheres, de que cargos estratégicos exigem características mais masculinas. Um estudo realizado entre homens e mulheres no Japão e na China concluiu que “gerentes de nível médio bem-sucedidos possuem características, atitudes e temperamentos mais comumente atribuídos aos homens em geral do que às mulheres”. Tais resultados foram comparados com estudos feitos anteriormente nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Alemanha. E a conclusão final sugere que o *think manager, think man* é um fenômeno global (Schein *et al*, 1996, p. 33).

Talvez a razão dessa percepção é a recente inserção das mulheres em cargos e posições de importância dentro das organizações. Até pouco tempo, o departamento de recursos humanos ou a alta cúpula das corporações não focavam suas ações em questões sobre sexismo, inserção, diversidade etc. Ao invés disso, nutriam o chamado *old boys network* entendido como uma rede informal em que homens no mesmo nível de riqueza e escolaridade mantêm uma relação de amizade e, utilizando-se de suas posições de influência, ajudam-se uns aos outros, excluindo os “de fora”. Assim, nesta rede, “seus membros transferem as vantagens competitivas e de poder da estrutura formal para uma amizade, padrões e alianças dentro de um sistema informal” (Oakley, 2000, p. 328).

Nesse sentido, na tentativa de “quebrar” esse círculo vicioso, a empresa norte-americana *Dell* iniciou o *Women’s Entrepreneur Network*, uma iniciativa voltada para a garantia do empoderamento feminino no ramo da tecnologia, marcadamente masculina, cujo objetivo é conectar as mulheres empreendedoras por meio da correta utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis (Cardia, 2015, p. 208). Já o *Starbucks*, empresa do ramo alimentício, conta com o programa *Women’s Development Network*, com o objetivo de inspirar e incentivar o potencial feminino tanto no plano profissional quanto no pessoal. Os principais focos deste projeto se resumem em parcerias com as comunidades locais, educação e treinamento de profissionais para a igualdade de gênero, bem como o estabelecimento de parcerias internas e externas na promoção do empoderamento feminino (Cardia, 2015, p. 208-209).

Diversas razões de cunho social e cultural podem explicar a exclusão das mulheres ou o não avanço das mulheres em cargos de liderança na mesma proporção que os homens. Falta de experiência, menos exposição a projetos de alta visibilidade, discriminação de gênero, falta de estratégia, dificuldade de adaptação a culturas dominadas por homens podem explicar tal exclusão. Àquelas mulheres que conseguem romper o teto de vidro assim o fazem imitando os homens e reforçando o sistema patriarcal que há tempos buscam se desvincular, que discriminam mulheres. Nesse sentido, esse comportamento em nada ajuda à conscientização e combate da desigualdade de gêneros.

Ato contínuo, sob o prisma sociocultural, há uma mudança na dinâmica familiar, na qual a figura do homem (marido provedor) tem sido repensada para permitir a integração da mulher no mercado de trabalho. Há também maior suporte de terceiros (mães, sogras ou até mesmo serviços domésticos) para que as mulheres possa superar as inúmeras demandas do mercado de trabalho e da estrutura familiar.

2.3.4 Barreiras Legais

Em tempos não tão longínquos, as mulheres não possuíam quaisquer suportes familiar e/ou social que pudesse favorecer seu crescimento e desenvolvimento. Sob o prisma legal, a CF/88 garantiu uma série de direitos já abordados no Capítulo anterior, sendo que, para fins do presente tópico, o mais importante é a oferta de creches, possibilitando um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho.

Outro fato de discussão e atualmente fora do debate jurídico atual é a questão da flexibilização da jornada de trabalho para as mulheres. Carneiro (2018, p. 33) coloca a questão da seguinte forma:

A maioria das mulheres da sociedade tem tido duplos trabalhos, relacionados a esfera da empresa (espaço público) e a esfera da família e das atividades domésticas (espaço privado). Com a sua entrada no ambiente das empresas, elas continuam com as responsabilidades do espaço privado, podendo ser dirimidas a partir do tempo e das gerações, mas é uma realidade que permanece atualmente.

Desta forma, a chamada “dupla jornada de trabalho” é uma questão a ser enfrentada, igualmente, na seara corporativa, sem que a mulher precise abdicar de um ou outro espaço (público ou privado). Sob outro prisma e em casos específicos, a permissão de o labor ser realizado por *home office*, não apenas garante mais conforto, mas também prestigia a mulher da atualidade a conciliar seus espaços públicos e privados.

Por fim, outra sugestão seria a luta pela extensão do tempo de licença-paternidade que. A CLT, atualmente, garante o afastamento de cinco dias do pai trabalhador após o nascimento do filho. Esse prazo se quadruplica, passando para vinte dias, na hipótese de a empresa ter aderido ao Programa Empresa Cidadã do governo federal. Por sua vez, o prazo de licença-maternidade pode ter entre 4-6 meses de duração. Tal desigualdade incute ainda mais a ideia de diferença dos gêneros, reforçando o papel do pai como provedor e da mulher como responsável pelo cuidado dos filhos.

3 O PERFIL DAS ATUAIS LÍDERES FEMININAS

Apesar de todos os avanços ocorridos nas últimas décadas, graças ao engajamento ativo das mulheres e de organizações internacionais voltadas à promoção de direitos dessas, ainda persistem profundas desigualdades referentes à questão de gênero no local de trabalho e na sociedade em geral. Direitos políticos, humanos, econômicos e sociais foram formalmente reconhecidos. Mas ainda falta serem concretizados.

Dessa forma, pode-se depreender uma dualidade de discurso. O oficial que promove a igualdade de tratamento e de oportunidades; e um discurso oculto que fomenta a ideia de que as mulheres são inferiores aos homens. Assim, encontramos uma grande distância entre as leis que promovem a igualdade de gênero e uma realidade que não transforma as estruturas patriarcais de dominação.

Talvez uma das principais razões para essa ocorrência seja a construção de identidades de gênero exclusivas (e não inclusivas) decorrentes do sistema capitalista. Embora nossos sistemas políticos se declarem democráticos, respondem às demandas do capital que requer um conjunto de sujeitos sobre os quais possam exercer seu domínio.

Nesse sentido, não se pode ignorar o fato de que há um combate à discriminação, principalmente por parte de grupos feministas. Há a tentativa de conscientização generalizada de grupos que sofrem com as desigualdades. No entanto, se permite ainda a inércia estrutural (Puleo, 2005, p. 38). É essa inércia, o esteio de nosso sistema econômico, que perpetua antigos estereótipos de gênero e desigualdade de posição social entre homens e mulheres. Não obstante, há de se reconhecer um certo progresso como tivemos oportunidade de explorar na presente dissertação.

Por isso, quer-se reiteradamente destacar a necessidade de continuar incentivando a melhoria de políticas públicas afirmativas e inclusivas, visto que se trata de um instrumento imprescindível para reduzir os efeitos perniciosos, por exemplo, da dupla jornada de trabalho, da desigualdade de acesso a oportunidades em função da condição de mulher e mãe e, mais recentemente, das dificuldades impostas às famílias, em especial, às mães, em decorrência do surto pandêmico do

COVID-19 que impôs uma carga extra à família como resultado da obrigatoriedade do trabalho remoto (*home office*) e do fechamento de escolas.

Para além das barreiras invisíveis, não se pode esquecer o papel que a cultura empresarial desempenha nessa dinâmica de exclusão. Quando homens ou mulheres adentram em uma corporação, o fazem com toda a sua bagagem cultural, suas experiências, crenças e valores, que correspondem a uma socialização dentro de papéis de gênero específicos que promovem a desigualdade.

Aos poucos, todos os funcionários vão adquirindo “valores e crenças comuns da organização e de sua cultura” (Ramos, 2005, p. 40). E é nesse sentido a importância de uma cultura organizacional bem definida e estruturada no sentido de admitir a diversidade. É no dia a dia laboral e no convívio com o próximo que se incentiva a quebra de paradigmas.

Dentro dessa diversidade cultural, deve ser destacado o poder que as corporações possuem quando se trata de desafiar os estereótipos de gênero. Não se olvida, portanto, que a cultura empresarial desempenha um papel fundamental na promoção da igualdade de tratamento entre os seus colaboradores e colaboradoras. A discriminação perpetuar-se-á a depender do tipo de valor que a corporação possui.

Assim, o que se deve enfrentar é a ideia de indivíduos socializados em papéis dicotômicos e pré-concebidos, que alimenta o preconceito. Quantas mulheres viram suas possibilidades de acesso a cargos de gestão serão diminuídas em função do seu gênero? E quantas outras mulheres tiveram que se adaptar a um estilo masculinizado para se encaixar no perfil adequado aos cargos de liderança?

Em suma, antes de adentrarmos ao estudo deste Capítulo, faz-se necessário ter em mente que a cultura dominante nas corporações corresponde a uma “cultura do homem branco, com valores e características masculinas como assertividade, agressividade, competitividade, orientação para a realização, independência e respeito ao poder” (Ramos, 2005, p. 41). Mas como explicar então, atualmente, lideranças femininas de sucesso?

Assim, o presente Capítulo tem como propósito analisar a existência de eventuais evidências quanto à participação da mulher em cargos de liderança. Ainda que tenhamos demonstrado a pouca participação de mulheres em cargos estratégicos, há cada vez mais empresas engajadas na pauta inclusiva, participando de programas estruturados tanto no âmbito nacional quanto internacional.

Ainda buscar-se-á abordar acerca da liderança feminina na atualidade, inclusive buscando traçar um perfil das principais mulheres executivas durante o período de 2010 a 2020. Por fim, debater o impacto da pandemia da COVID-19 no exercício da liderança feminina com vistas a compreender os conflitos com a adoção do *home office* e do fechamento de atividades comerciais e escolas.

3.1 AS EVIDÊNCIAS QUANTO À PARTICIPAÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA

Nas últimas décadas, os mercados sofreram mudanças em todo o mundo devido ao desenvolvimento do processo econômico, político e cultural conhecido como globalização. Essas transformações vão desenhar contextos mais dinâmicos e mutáveis, nos quais as empresas devem atuar de uma determinada forma se quiserem se consolidar e ter sucesso. Fernandes (2014, p. 13), a esse respeito, leciona que:

A expressão “globalização” é notadamente utilizada para exprimir uma mudança de paradigma na dinâmica do comércio internacional e do capital, no que diz respeito à transposição de barreiras e ausência de referências espaciais. (...). A denominada globalização econômica é caracterizada pela livre circulação de bens e serviços em escala global, aliada ao acesso quase que irrestrito e imediato à informação. Ato contínuo, a integração dos sistemas bancário e financeiro e a livre circulação de capital é a base do que se alunhou de globalização financeira. Em ambos os casos, tem-se o encurtamento da distância entre os povos em tempo e a custo mais reduzidos.

Assim, a contemporaneidade é caracterizada pelo surgimento de uma série de economias globais em que a competição se desloca para um nível mundial. A competitividade dos agentes econômicos aumenta em maior grau e muitas das corporações tornam-se transnacionais. O mercado financeiro torna-se mais volátil (basta lembrarmos da crise *subprime* norte-americana em 2008 e seu efeito dominó nas demais economias mundiais) e o papel do Estado torna-se cada vez mais difuso.

Consequentemente, falamos de “sociedade global” porquanto não há mais um sujeito que possa ficar isolado dos outros. E tal raciocínio também se aplica às empresas. Surge um novo jeito de interação, novas demandas, novas ofertas. A

interconexão é a chave da sociedade moderna. Nasce, portanto, uma nova forma de se fazer negócios. Ao contrário do modelo de negócio tradicional, as empresas globalizadas (isto é, transnacionais), influenciadas também por contextos interacionais, focam seus esforços em áreas como recursos humanos, na inovação tecnológica, na flexibilidade e na diversidade de perfis dos seus colaboradores para tornarem-se competitivos.

Essa nova dinâmica, sem sombra de dúvidas, abre maiores possibilidades para a inclusão de mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, seu desenvolvimento. Contudo, a incorporação da mulher no mundo do trabalho ainda não alcançou a igualdade em relação aos homens, tanto no setor público quanto no setor privado. E tal disparidade é ainda maior no que se refere à presença da mulher nos órgãos decisórios ou em cargos estratégicos (Baylão, 2014). Tal constatação é um contrassenso se se pensar que as mulheres são a maioria da população. Portanto, deixá-las de lado é ignorar metade dos talentos.

Continuar construindo um futuro com os mesmos moldes do passado não é mais uma opção. Por isso, precisa-se de pessoas diversas, com vivências e visões distintas nas tomadas de decisão, nas estratégias e nas inovações. Todavia, apesar dos grandes avanços conquistados pelas e para as mulheres, como a conquista do direito ao voto, a igualdade de acesso à educação e sua inserção no mercado de trabalho, dentre outros, a gestão das empresas continua incumbida principalmente por homens. A participação da mulher em cargos de alta gerência é difícil e muito reduzida no topo da escala organizacional.

Este fenômeno, conhecido como segregação vertical ou hierárquica (e na literatura internacional como *glass ceiling*), implica em desigualdade entre homens e mulheres no acesso a cargos de responsabilidade e poder. Também está causando um desperdício em aproveitar o estilo peculiar de gestão das mulheres.

Em termos globais, como já tivemos a oportunidade de demonstrar, a participação das mulheres é inferior à dos homens. Esta realidade evidencia a existência de dois fenômenos claramente definidos. Por um lado, a segregação ocupacional horizontal, que envolve a concentração da atividade profissional em determinados tipos de ofício ou profissões, como manifestação dos estereótipos associados a cada gênero. Isso explica a participação desigual de homens e mulheres de acordo com o setor, ramo de atividade ou até mesmo o tipo de trabalho. Por outro lado, a segregação vertical, entendida como o acesso desigual a

diferentes categorias profissionais por mulheres e homens, se manifesta quando as mulheres ocupam níveis organizacionais inferiores aos dos homens e têm menos presença em posições de poder e tomada de decisões nas corporações, apesar de terem as mesmas habilidades e capacidades (Sajardo *et al*, 2009).

Nesse sentido, as evidências empíricas disponíveis mostram desigualdades significativas entre a participação laboral de homens e mulheres, dependendo do tipo de entidade, de setores e ramos de atividade, ou, até mesmo, em relação às formas mais comuns de contratação (Sajardo *et al*, 2009). Isso porque “aqueles que tomam decisões-chave em certas organizações avaliam favoravelmente e promovem pessoas com características semelhantes a si mesmas” (Cuadrado; Molero; Navas, 2006, p. 6).

A participação das mulheres em cargos de gestão ainda é baixa se comparado com a dos homens, refletindo a forte segregação vertical que ainda existe. Apesar de um mínimo básico de paridade ter sido estabelecido por meio de legislações, notadamente trabalhistas e previdenciárias, tendo a CF/88 como referencial, ainda vemos uma desigualdade injusta em uma sociedade que se pauta em valores democráticos e fraternos.

Pesquisas recentes mostram que as cooperativas têm relativamente mais mulheres em seus órgãos dirigentes do que outros tipos de organizações, pois têm elementos de natureza pessoal, trabalhista e cultural diferentes de outras empresas e que incentivam a participação laboral e o desenvolvimento profissional das mulheres. Entretanto, a presença dos homens é maior do que a das mulheres nos órgãos dirigentes como um todo (UFV, 2020).

A baixa participação das mulheres em cargos de chefia pode ser explicada pela pouca experiência adquirida nestes cargos, justamente pela falta de oportunidade de acesso, configurando um círculo vicioso que limita uma eventual promoção. Se se assumir que homens e mulheres são diferentes, possuindo estilos de liderança diferentes – que envolvem a forma de comunicação, a forma como os conflitos são administrados e a tomada de decisões – perceber-se-á certas peculiaridades decorrentes de tais diferenças.

Essas circunstâncias representam grandes desafios para as organizações e seus líderes. Assumir a diversidade implica reconhecer que existem diferenças de todas as ordens (psicológica, biológica, social e cultural) que influenciam inevitavelmente o comportamento de homens e mulheres. E isso está tudo bem. Ato

contínuo, outro aspecto que deve ser levado em conta é a alteração de indicadores de avaliação de performance atrelada ao nível de comprometimento com a empresa. Isso porque, como já sugerimos outrora, os contratos de trabalho devem ser repensados em decorrência da dupla jornada de trabalho que cercam as mulheres.

Conviver com a liderança feminina significa deparar-se com aquilo que todos os seres humanos têm em comum: família, relacionamentos, trabalho, vontade de crescer e de ser importante. É possível construir uma perspectiva diferenciada. Chegar em uma única harmonia e, principalmente, não diferenciar os seres humanos, pois todos merecem e têm direito de terem alguma utilidade na sociedade.

Avançar nesse posicionamento dará origem a uma relativa independência das mulheres e, de certa forma, igualar o poder em suas relações com os homens. Assim, as corporações têm uma importante oportunidade de ajudar a mudar as normas sociais. Cada conversa, cada política, cada ação no local de trabalho tem o potencial de reforçar ou desafiar a desigualdade de gênero e os tipos de atitudes e normas que impulsionam a desigualdade de gênero. Diversos movimentos, associações não governamentais, ações conjuntas de corporações estão ativamente advogando para dar os primeiros passos neste processo de transformação mundial bem notório.

Comparando a situação atual com a que existia há poucos anos, as mulheres fazem parte efetiva da população economicamente ativa, podendo aceder à maioria dos setores do mercado de trabalho outrora impenetrável porquanto considerado essencialmente masculinos. Felizmente, hoje, a maioria das ocupações é considerada apropriada tanto para homens quanto para mulheres, indistintamente.

Todavia, a escalada da mulher à cargos executivos pode ser pernicioso. As mulheres enfrentam uma série de barreiras invisíveis, não explícitas, que as “impedem de acessar determinados cargos gerenciais e constituem um obstáculo que as impede de exercer funções de liderança” (Buchelli; Sanroman, 2005 *apud* Contreras *et al*, 2012, p. 185). Mas o que acontece quando as mulheres, de fato, conseguem transpor as barreiras impostas e, portanto, quebrar os tetos de vidro?

Infelizmente, pesquisas sugerem que elas não ficam lá por muito tempo. As líderes femininas são estatisticamente mais propensas a falhar do que a ter sucesso. Não porque os homens são melhores líderes. É porque as mulheres em cargos de liderança, que exige alto risco e grau de responsabilidade, são frequentemente promovidas em tempos de turbulência ou de grandes crises (política, econômica ou

outra) ou quando empresas passam por dificuldades financeiras, quando são mais propensas a falhar. Este fenômeno, em contraposição ao fenômeno acima, é conhecido como *glass cliff* (penhasco de vidro) (Ryan; Haslam, 2005).

Uma pesquisa conduzida por Ryan e Haslam (2005), que alcunharam esse último fenômeno, reconhecendo a batalha árdua das mulheres em alcançar a igualdade, concluiu que as mulheres recebem desproporcionalmente oportunidades de liderança em tempos de conflito.

Estudos adicionais corroboram esse entendimento. Cook e Glass (2013) conduziram um estudo com as empresas constante da lista da Fortune 500 dos Estados Unidos, no período entre 1996 e 2010. Eles descobriram que as nomeações de CEO mulheres geralmente seguiam ao baixo desempenho da empresa, alegando um desejo de “mudança de curso” da corporação após um escândalo, uma queda relevante nas vendas ou o baixo crescimento. À mulher é concedida essa oportunidade a partir de um raciocínio ilógico que ela não ser capaz de reverter a situação e, provavelmente, seu mandato será curto. Assim, na hipótese de falência, a mulher será culpada pelo fracasso da corporação; em contrapartida, outros levarão o mérito por ter indicado a pessoa certa em caso de sucesso.

Um estudo da Fortune (2018) revelou que quando as mulheres são colocadas nessas posições precárias elas têm menos tempo para mudar as coisas do que os homens. Em verdade, referido estudo descobriu que as mulheres têm 45% mais chances de serem demitidas dos cargos de CEO do que os homens. E quando uma CEO é demitida, ela geralmente é substituída por um homem. Esse fenômeno é chamado de “efeito salvador”, que faz com que as salas de reuniões suspirem de alívio quando um homem volta ao comando depois que uma líder feminina é demitida.

Em um artigo escrito em 2020, Meredith Wood, elencou algumas hipóteses nas quais as mulheres são colocadas em tais situações. Para ela, as mulheres promovidas para tais posições de destaque são, geralmente, candidatas escolhidas dentro da própria organização, o que significa que elas passaram anos construindo suas carreiras. Recusar uma promoção dessa magnitude significa se distanciar de qualquer possibilidade futura de promoção. Assim, sobram apenas duas opções: aceitar o risco ou pedir demissão.

Muito embora tais ciladas sejam colocadas às mulheres que desejam genuinamente alavancar sua carreira profissional, pesquisas – assim como a

realidade – demonstram que as mulheres podem ser líderes tão efetivas quanto os homens (Angela Merkel, Margareth Thatcher, Malala Yousafzai, Jacinda Ardern, Damilola Odufuwa, Odunayo Eweniyi, Oprah Winfrey, apenas para citar alguns exemplos de líderes mulheres, ainda que fora do âmbito corporativo).

Mulheres CEOs se destacam na resolução de problemas e muitas vezes são vistas como inspiradoras. Contrário do que se pensa, muitas líderes femininas são conhecidas pela alta inteligência emocional e são melhores em identificar e buscar oportunidades de crescimento do que seus pares masculinos. Christiane Aché, diretora do *Advanced Boardroom Program for Women* da Escola de Negócio *Saint Paul* entende que “uma boa liderança necessita de empatia, escuta ativa e humildade, características apresentadas majoritariamente por mulheres”. Ainda, segundo ela, “as habilidades socioemocionais constroem um arsenal de novas ferramentas que melhoram os relacionamentos nas organizações. Gestores devem saber como se conectar com outras pessoas, como estabelecer confiança e evitar ou minimizar conflitos”.

Além disso, devem promover a pluralidade de pensamentos nas companhias. “É exatamente das diferenças que nascem as inovações. Ninguém consegue inovar apenas com pessoas iguais a si mesmo ou que não se sintam confortáveis para discordar, debater e trazer novas ideias e visões”, aponta a especialista.

Ricardo Basaglia, diretor geral da Page Executive, explica que, para ser um líder bem-sucedido neste momento, o autoconhecimento, adaptabilidade, ambiguidade e atitude são elementos fundamentais. “Se o executivo não conhece a si mesmo, ele não saberá como utilizar os pontos fortes que tem e qual o impacto das atitudes dele na corporação. Ele deve ter coragem e estar preparado para evoluir junto com os novos cenários apresentados” (Forbes, 2021).

A Caliper, empresa especializada em gestão estratégica de talentos, em parceria com a HSM, realizou uma pesquisa inédita com 66 mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria em organizações dos mais variados setores da economia, em todo o país, com vistas a traçar o perfil da executiva brasileira. Os resultados da pesquisa estão abaixo compilados:

- As mulheres assumiram o cargo ainda muito jovens: 55% com idade abaixo de 44 anos;
- As mulheres estão em seus respectivos cargos entre 1 e 5 anos;

- As principais áreas de responsabilidade envolvem: (i) estabelecimento da direção estratégica para a empresa; (ii) responsabilidade direta por clientes externos; (iii) responsabilidade pela visão da empresa; (iv) liderança para tomar decisões estratégicas; e (v) responsabilidade pelos lucros;

- As mulheres estão investindo em sua formação, como forma de melhor se preparar para o mundo competitivo. Dentre as executivas, 8% possuem doutorado, 28% mestrado, 40% MBA e 24% tão somente concluíram o ensino superior;

- 65% das pesquisadas encontram-se casadas, 19% moram sozinhas e 9% moram com os pais. Nesse sentido, as mulheres estão construindo uma vida de sucesso profissional e familiar ao mesmo tempo.

- 57% das entrevistadas afirmaram a necessidade de um mentor para que conseguissem evoluir na carreira. A mentoria, nestes casos, é um profissional mais sênior que orienta os mais jovens de forma mais técnica, exercendo maior influência sobre seus comportamentos. Os principais ensinamentos apreendidos pelas entrevistadas foram: (i) entender o contexto para poder avaliar uma situação e ter serenidade para aguardar o momento certo de agir; (ii) ampliar a visão estratégica; (iii) ter um lado político e saber se posicionar dentro da empresa; (iv) necessidade de resgatar o simples e o direto (tomar decisões rápidas e intuitivas é tão bom quanto tomar decisões planejadas e pensadas); (v) trabalhar em equipe; (vi) que dinheiro honesto só se ganha trabalhando muito; (vii) justiça e honestidade; (viii) amar o que se faz; (ix) equilíbrio entre humildade e postura mais firme; e (x) tratar as pessoas como um bem precioso.

- Os principais obstáculos para acender a posições de comando são: (i) vencer o preconceito de gênero e provar a competência (42%); (ii) ter pouca idade para assumir o cargo (13%); (iii) competição entre as próprias mulheres (8%); (iv) não enfrentou quaisquer obstáculos (8%); (v) manter uma postura íntegra (5%); (vi) conciliar família e empresa (3%); (vii) competição com homens (3%); e (viii) outros (18%).

Importante salientar que a referida pesquisa buscou traçar uma diferença de perfil de liderança entre homens e mulheres e concluiu-se, em suma, que:

Um dos pontos que mais nos chamou a atenção nesse trabalho foi a percepção das próprias mulheres sobre as diferenças no seu estilo de gestão versus o masculino. Estudo da Caliper americana confirma algumas qualidades que estão distinguindo as mulheres no mundo

dos negócios, destacando entre outros, seu comportamento mais persuasivo, assertivo, inclusivo e participativo do que os dos homens em cargos do mesmo nível. Além disso, o relatório Catalyst demonstra estatisticamente melhores resultados das empresas comandadas por mulheres no seu alto escalão, do que aquelas comandadas por homens (seja no retorno sobre o patrimônio, sobre vendas e sobre o capital investido).

Ato contínuo, a grande maioria das entrevistadas disse que foram contratadas ou promovidas para reestruturar determinado departamento ou os negócios como um todo, havendo grandes expectativas por crescimento de resultados financeiros.

3.2 A LIDERANÇA FEMININA NA ATUALIDADE

O objeto de estudo (mulheres em cargos de liderança) foi delimitado por dois eixos interrelacionados: por um lado, as divisões existentes no mercado de trabalho; de outro, as divisões de gênero. O primeiro eixo referem-se às diferenças de poder dentro da estrutura organização de uma corporação (líderes/gestores). Já o segundo eixo tem relação a uma longa história de diferenciação social dos papéis masculinos e femininos, que acabou por colocar as mulheres em uma posição discriminatória no mercado de trabalho formal.

Como se observou ao longo da presente dissertação, durante a longa fase do capitalismo produtivo, o “tempo produtivo” estava vinculado a atividades remuneradas, geralmente fora de casa, e esse tempo era atribuído aos homens; às mães de família cabia a organização e administração do tempo reprodutivo do lar.

Com o avanço das mulheres na conquista de seus direitos e, conseqüentemente, seu reconhecimento como sujeito independente da figura masculina, iniciou-se uma mudança de mentalidade que rompeu com a imagem tradicional de mãe centrada no lar. Passa-se, portanto, a ser rejeitada a ideia de o homem ser o único representante do grupo familiar nos espaços públicos.

Alcançando espaço no mercado de trabalho, as mulheres passaram a competir em igualdade de condições com seus pares masculinos, por vezes, sobrepondo-se a eles, o que lhes permitiu subir maiores degraus na estrutura corporativa até alcançar cargos de liderança. Parece-nos, pois, necessário enfatizar as virtudes da liderança feminina para se alcançar uma situação igualitária, sem nos

esquecermos que, ao tratarmos do tema liderança feminina, está se generalizando, sem levar em conta as diferenças individuais, contextuais e culturais de cada mulher.

As características de empatia e habilidades sociais das mulheres fazem com que elas se orientem para um estilo de liderança interativa, isto é, as mulheres têm maior probabilidade de adquirir poder com base em seu carisma, sua carreira profissional e seus contatos (poder pessoal) em comparação com o poder baseado na organização formal, sua posição e capacidade de recompensar ou punir (poder estrutural). Se outrora características relacionadas à comunicação e flexibilidade eram estimuladas no seio escolar ou familiar, acabaram por ser um diferencial após a entrada da mulher no mercado de trabalho.

Após a análise de avaliações de 360° realizadas entre março e junho de 2020, as mulheres foram ranqueadas por seus pares como mais eficazes que os homens. É essa a conclusão de uma pesquisa conduzida por Zenger e Folkman (2020) e publicada na *Harvard Business Review*. “A diferença entre homens e mulheres na pandemia é ainda maior do que a medida anteriormente, possivelmente indicando que as mulheres tendem a ter um desempenho melhor em uma crise”. De fato, as mulheres foram classificadas de forma mais positiva em 13 das 19 competências que compõem a eficácia geral da liderança na avaliação dos autores. O público feminino, portanto, se sobressaiu, principalmente por conta de suas habilidades interpessoais (*soft skills*) como, por exemplo, colaboração, trabalho em equipe, motivação e engajamento.

O estudo também demonstra que, nesse período de adaptação por conta da Covid-19, as mulheres expressaram maior conscientização e preocupação sobre os medos e inseguranças dos colaboradores e passaram mais confiança em planos e estratégias. Por outro lado, os homens mostraram melhores resultados em categorias como “conhecimento técnico/profissional”. Porém, estatisticamente, isso não representou diferenças significativas que pudessem desafiar as principais descobertas deste estudo. Ironicamente, como estudamos anteriormente, as mulheres têm mais chances de serem promovidas a cargos de liderança em tempos de crise pela certeza (masculina) do fracasso, o que, como demonstram estudos mais recentes, tal assertiva não procede.

Este tópico foi desenvolvido a partir de buscas em meios de comunicação digital (jornais e revistas), em redes sociais profissionais das líderes femininas estudadas, como também em *websites* das empresas em que essas líderes

trabalham, na tentativa de consolidar a história e os feitos de líderes femininas brasileiras durante o período compreendido entre 2010 e 2020.

A escolha das líderes estudadas não foi totalmente aleatório. Foram selecionadas 5 mulheres a partir de suas aparições na Lista Forbes de Mulheres mais Poderosas do Brasil, como também no seu papel na promoção da diversidade de gênero. Assim, não basta ter chegado no topo da cadeia corporativa; há também que ter exercido sua influência de forma positiva, trazendo benefícios à sociedade com suas ações.

A análise desses casos foi feita a partir de entrevistas obtidas, sobretudo em revistas, dessa forma, essas fontes carregam um problema em sua essência, trabalhamos com uma fonte de segunda mão, pois como salienta Borges,

A ideia de referendar todas as fontes consultadas possibilitando que outros pesquisadores refaçam o caminho traçado ou que busquem as fontes elencadas para serem analisadas no contexto de suas próprias pesquisas, faz das fontes orais exceções, pois os interessados raramente terão acesso às entrevistas completas, mas somente aos trechos citados pelo pesquisador em seu estudo. Tal característica pode ser encarada como uma das especificidades da história oral, contudo, ao contrário de elementos como a subjetividade, que potencializam a construção e uso de entrevistas, a impossibilidade de acesso à fonte pode ser entendida como uma limitação que fragiliza a história oral enquanto técnica, disciplina e metodologia de pesquisa (2012, p. 666-7).

Para Portelli: “A arte essencial do historiador oral é a arte de ouvir” (1997, p. 21). Nesse caso, não efetivamos essa “arte”, pois não ouvimos as falas, não fizemos as perguntas, não olhamos nos olhos dos entrevistados. O autor também indica a fragilidade de utilizar entrevistas feitas por outros pesquisadores:

Eu próprio jamais utilizei entrevistas feitas por outras pessoas – apenas ocasionalmente. Esta é minha abordagem pessoal, não estou criticando ninguém, nem impondo regras; no entanto, sempre considerei de tamanha importância a experiência pessoal da entrevista que usar fitas gravadas por outros era menos gratificante. Em vista disso, sempre tenho a sensação de que aqueles que usam minhas entrevistas também perdem muito, pois ficam muito fragmentadas [...] (1997, p. 36).

Mas, apesar desses problemas, entendemos que esses documentos possuem informações valiosas que, evidentemente, devemos trabalhar de forma crítica, analisando o documento, a fonte a partir de seus objetivos, suas intencionalidades.

Muito embora as entrevistas obtidas nos jornais e revistas possam ser consideradas fontes secundárias ou subsidiárias, o conteúdo foi constantemente corroborado por mais diversos estudos científicos ao longo do presente trabalho. Ademais, refrise-se, as ações sociais afirmativas podem ser igualmente suportadas em sítios eletrônicos oficiais das empresas nas quais as líderes exercem sua liderança, como também em seus livros biográficos.

Rachel Maia

Rachel foi eleita, em 2017, como umas 40 mulheres mais poderosas do Brasil enquanto CEO da Pandora. Em 2018, foi reconhecida dentre os 13 executivos mais expressivos da Pandora no mundo, sendo a única mulher da lista.

Ex-CEO da Lacoste S.A. (Brasil), Rachel começou sua carreira no departamento financeiro na 7-Eleven. Posteriormente, atuou como controladora de negócios sênior na Novartis. Já na Tiffany & Co., Rachel liderou a entrada da empresa no mercado brasileiro e gerenciou todos os aspectos financeiros do crescimento da Tiffany no Brasil. Após estabelecer a Tiffany & Co. como líder de mercado no Brasil, foi contratada para liderar a expansão e o crescimento da marca dinamarquesa Pandora. Como CEO da Pandora Brasil, Rachel liderou o crescimento da empresa de dois pontos de venda para mais de 92 em um período de 8 anos e meio e deu visibilidade a uma marca nunca ouvida no mercado de luxo brasileiro.

Em entrevista para a Revista Forbes, Rachel informa que se sentiu empoderada enquanto trabalhava na Tiffany's: "Na América Latina, colocar uma mulher na diretoria financeira, e representando a diversidade, era muito importante. Presidentes que são referências não só no Brasil queriam ser apenas atendidos por mim. Isso me empoderou, ver que as pessoas me reconheciam não só pela qualidade do atendimento, mas pela competência" (Forbes, 2019).

Enquanto CEO da Pandora, se deparou com uma situação bastante recorrente na vida das mulheres: a gravidez. Oito meses após ser contratada,

descobriu-se grávida. Diz ela que precisou “lidar com um turbilhão de sentimentos e com a responsabilidade de expandir a Pandora”. Vinte dias depois do nascimento de sua primeira filha, ela já estava de volta ao trabalho. “Naquele momento, eu era mãe da minha filha, mas também de um negócio que estava nascendo” (Forbes, 2019).

Em uma entrevista à GV-Executivo, foi perguntado quais foram seus principais obstáculos (afinal, é mulher, negra e de origens humildes): “Afirmo com convicção plena e total que a educação foi a mola propulsora para me fazer sentar onde estou hoje. A sorte também fez parte da minha vida. Estive no lugar certo, na hora certa. Também soube dar a resposta correta”. Mais adiante, perguntada sobre o incentivo para promoção da inclusão social, profissional e diversidade: “Acho que o conjunto faz muito mais, por isso precisamos ter diversidade de pensamento. Em um contexto de gestão, converso com os homens para entender quais são as ideias deles do diverso, para eu me aprimorar e melhorar. Esse é o meu perfil, sou agregadora, gosto de olhar a mesa e ver vários estilos”. É preciso agir; no entanto, “as empresas ainda estão entendendo a diversidade” (GV-Executivo, 2019).

No que diz respeito à conciliação da relação mulher e família, ela responde:

Às vezes somos nossas próprias limitadoras. Claro, há muitas situações em que a mulher ouve: “Se você é mãe, não vou te dar mais oportunidades”. Mas em muitos casos foi uma opção dela parar de trabalhar para criar os filhos, e está tudo bem. Temos que ser fortes inclusive para assumir nossas escolhas. Tenho uma filha e estou na fila para a adoção de outra criança. Nunca tive vergonha de bater na porta da vizinha, pedir ajuda para minha mãe, meu pai, minha irmã, porque tenho meus objetivos claros. Vivencio isso: tem muitas mães que querem trabalhar, que não querem, que querem e não podem, que querem e o marido não deixa, que querem e a empresa não dá oportunidade... Acho que a gente tem que ser mais justo e não colocar a responsabilidade só em um meio. Quer ficar dois anos fora do mercado? Tudo bem, mas saiba que esses dois anos vão te colocar para trás, porque o que serve hoje para uma empresa amanhã não serve mais. Crie metas na sua vida (GV-Executivo, 2019).

Atualmente, é fundadora e CEO da @RM Consulting, realizando mentorias e auxiliando mulheres a se tornarem empresárias. Também é membro do Conselho Geral do Consulado Dinamarquês e da Câmara de Comércio Dinamarquesa, bem como membro do Comitê do Presidente da Câmara de Comércio Americana, do *Institute for Retail Development*, do *Brazilian Women's Group* e do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Ela também é colunista da Forbes Brasil e

recentemente foi nomeada embaixadora da Audi Brasil. Em entrevista, assim se posicionou: “Esse título é muito importante para mim, porque marca uma questão de gênero que é muito forte, já que o automobilismo é representado genuinamente por homens. Embora as mulheres expressem 51% desse mercado” (IBEF, 2019).

Rachel é formada em Ciências Contábeis pela FMU e possui MBA pela (FGV). Rachel também estudou na *Harvard Business School* e na Universidade de Victoria na Colômbia Britânica, Canadá. Tem como mentora outro grande nome de liderança brasileira: Luiza Trajano. Em 2014, fundou uma espécie de *old boys network* somente para mulheres, na qual participam Fiamma Zarife (do Twitter), Paula Bellizia (da Microsoft), Paula Paschoal (do Paypal).

Como primeira CEO negra no Brasil, Rachel representa menos de 1% dos CEOs do Brasil e serve de inspiração para muitas mulheres e pessoas de cor na América Latina. Para sua realização profissional, ela decidiu que ainda pode contribuir e acrescentar “para o ambiente corporativo, promovendo a diversidade e inovação” (GV-Executivo, 2019). Além disso, busca incentivar as empresas a buscarem talentos fora dos eixos e critérios tradicionais do mercado para transformar esse 1% em dígitos mais expressivos. Por isso, ela entende que o departamento de recursos humanos é o departamento que mais próximo dela deve estar.

Por isso, Rachel fundou recentemente uma organização sem fins lucrativos, CAPACITA-ME, que capacita estudantes e profissionais de comunidades carentes de São Paulo, visando ampliar as chances dessas pessoas no mercado de trabalho.

Em 2021, lançou o livro “Meu Caminho até a Cadeira número 1”, com vistas a impulsionar mulheres negras a também chegar à alta liderança.

Tânia Consentino

Conhecida por atuar em causas ligadas à sustentabilidade, foi reconhecida pela ONU como um exemplo de gestão em 2017, mesmo ano em que também foi eleita pela Forbes como umas 40 mulheres mais poderosas do Brasil. Tânia ganhou destaque mundial quando, ainda CEO da Schneider Electric, alcançou 12 dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável estipulados pelo Pacto Global da ONU, entre eles, igualdade de gênero e energia limpa e acessível. No primeiro caso, ela diz ser uma ativista da diversidade. “Cumprimos as quotas de inclusão de pessoas

com necessidades especiais, somos signatários dos direitos LGBT, temos um programa de inclusão de refugiados e começamos a trabalhar com mais foco na inclusão racial” (Pacto Global ONU, 2017). Já no segundo, ela afirma que “somos uma das poucas empresas do mundo a ter um núcleo dedicado a essa disciplina” (Forbes, 2017).

Formada em engenharia elétrica pela FESP e com especialização em gestão e *marketing* pela *IESE Business School*, iniciou sua carreira como engenheira de vendas na Siemens, cargo que ocupou por 8 anos. Posteriormente, assumiu a mesma função na Rockwell Automation do Brasil e, mais tarde, trabalhou na Schneider Electric até se tornar presidente da subsidiária no Brasil. Uma de suas responsabilidades dentro da empresa era a implementação de medidas sustentáveis na empresa. Então, tornou-se membro do Conselho Consultivo de Diversidade e Inclusão. Sob sua gestão, referida empresa conquistou alguns prêmios nas áreas de clima organizacional, inovação, diversidade e inclusão com ênfase no empoderamento feminino.

Após 19 anos na Schneider Electric, foi responsável pelo crescimento do grupo na América do Sul. Primeira mulher e brasileira a ocupar a presidência no país, ela diz que “foi essencial se reinventar a todo momento e buscar novas experiências para chegar ao topo. Ninguém está 100% preparado para o próximo passo, pois é o próximo passo que vai te proporcionar aprendizados” (Exame, 2021).

Em 2019, foi contratada como CEO da Microsoft Brasil, substituindo outra liderança feminina (Paula Bellizia), caso raro no ramo da tecnologia que predomina o sexo masculino. Entre os principais objetivos de sua gestão, era transformar os serviços digitais a fim de propor soluções inovadoras (tais como o avanço da inteligência artificial e do *machine learning*), não apenas no mundo corporativo, mas também em questões sociais.

Em entrevista para a revista Exame, Tânia ensina algumas lições importantes:

1. Quando a gente fala de tecnologia, a gente vê muita gente falando: não me interessa por tecnologia, eu sou de humanas, sou da área médica, não tenho vocação para ser engenheiro. A tecnologia hoje está inserida em todas as profissões. Todas as áreas de negócio e todas as empresas são de tecnologia. Então é importante que todas as profissões incorporem conhecimentos de tecnologia. **O analfabeto do futuro é o analfabeto digital.**
2. Quando eu era juvenzinha, achava que bastava fazer faculdade, e quando muito um MBA, e estava concluído e agora era só trabalhar.

E fui percebendo que com o avanço da tecnologia, eu tinha que me reinventar todos os dias. **Eu sempre tive muita curiosidade e vontade de aprender, e acho que são duas competências extremamente necessárias em qualquer profissional.**

3. A gente precisa reconhecer os nossos pontos fortes e nossas áreas de desenvolvimento, sempre tem uma área que a gente precisa desenvolver em qualquer estágio na carreira. E alguns pontos fortes meus são capacidade de adaptação, resiliência e foco nas pessoas. E, quando você vê o momento que estamos vivendo hoje, são três competências altamente necessárias (Exame, 2021).

Tânia assumiu compromissos globais junto à ONU Mulheres – ela é parte integrante do programa *HeforShe*, visando a igualdade de gênero, além de aderir aos Princípios do Empoderamento Feminino, ambos já comentados no Capítulo anterior. Seu objetivo pessoal “é a possibilidade de impactar mais por meio do negócio”. “Poder conhecer uma cultura organizacional nova, um mercado diferente e renovar o network é algo precioso” (Você S/A, 2020).

Foi durante seu período como CEO da Schneider que Tânia passou a olhar para a questão da diversidade ao perceber que havia poucas mulheres liderando grandes corporações e passou a tomar medidas internas para mudar esse cenário. É importante, no entanto, no entendimento de Tânia, é buscar ajuda de um *coach* ou fazer parte de mentorias para ajudar no processo de autoconhecimento. Na medida em que se alavancam os pontos positivos, o que não é bom acaba se neutralizando. Ainda, ela traz outra lição: “Chegou um momento em que percebi que, se não levantasse a minha voz, eu não seria ouvida nem considerada para posições de liderança” (Você S/A, 2020).

Seu perfil de liderança consiste em “trazer tranquilidade para a equipe, porque o que não nos falta são coisas ruins, notícias pessimistas e escassez de visão do futuro. (...). O líder precisa trazer clareza, comunicar o que está acontecendo com o negócio e tentar criar esse senso de união e propósito para ter toda a comunidade alinhada. Esteja o mais próximo possível do time e tenha uma escuta ativa para entender o que desmotiva e quais são as necessidades. Pergunte-se o que aprendeu hoje e o que poderia ter feito melhor” (Você S/A, 2020).

Juliana Azevedo

De estagiária a CEO da Procter & Gamble Brasil, Juliana conta com mais de 25 anos de experiência na mesma empresa. Foi eleita pela Forbes, em 2018, como

uma das mulheres mais poderosas do Brasil. Em entrevista ao *site* Administradores, Juliana conta a preparação para sua jornada profissional desde a graduação até o desenvolvimento de competências de liderança:

Eu tinha o objetivo de ser líder de uma grande empresa. Isso inclusive pautou a escolha de formação acadêmica. Quando me apresento como engenheira e advogada, me perguntam: “Você tinha dúvida?” Eu respondo que não, eu tinha muita convicção, porque o que eu queria era ter uma posição de liderança, e acreditava que uma formação sólida na parte de Exatas, mais uma complementação da parte de Humanas, era crítica (Administradores, 2021).

A executiva revela que seu interesse inicial na empresa se deu porque “sentia que precisava vivenciar experiências em marketing e vendas, que considerava não serem boas o suficiente na academia à época” (Administradores, 2021). É preciso traçar uma estratégia elaborar um planejamento porque o sucesso precisa ser conquistado. Ato contínuo, ressalta que a empresa já estava atenta à equidade de gênero e à diversidade muito antes de se tornarem questões do momento (desde meados de 1970).

Hoje, CEO, é a primeira mulher a ocupar o cargo na empresa no país, sempre acreditando que chegaria ao topo. Seu desafio é crescer o negócio de forma sustentável, acelerando a inovação e com uma organização vencedora. Ela se orgulha das conquistas recentes, como a abertura do Centro Latino-Americano de Inovação em Louveira, desenvolvendo categorias e abrindo caminho com Downy, Pampers, Vicks, Oral-B e Pantene.

Para ela, sucesso é o “impacto que posso criar a partir da posição em que estou. É ser uma boa líder e não uma chefe poderosa” (Forbes, 2021), além de investir em pessoas, na medida em que é preciso ter pessoas ao seu lado, principalmente em momentos de crise como este decorrente da pandemia da COVID-19. Ela pratica o conceito de “líder servidor”, isto é, acredita que removendo barreiras, dando uma direção clara e permitindo o crescimento pessoal, a organização prosperará. Conhecida por ser *hands-on*, Juliana entende que sua missão é se antecipar às necessidades do consumidor/cliente.

Em entrevista à Forbes, Juliana menciona que desde pequena aprendeu a “estabelecer metas e a ser determinada” e que credita muito “do seu sucesso profissional ao ambiente familiar, inclusive à exigência dos pais. Eles me deram

valores importantíssimos que carrego para todos os lugares: colaboração, transparência, exigência e curiosidade” (Forbes, 2021).

Já mãe, precisou se mudar para o Panamá quando se tornou vice-presidente de cabelo e beleza da América Latina. Na época, seu filho tinha apenas 3 anos e ela disse nesta mesma entrevista que “a família foi o alicerce para enfrentar o grande desafio profissional”. Para ela, “ser uma boa mãe não é estar 100% do tempo presente. Minha definição de boa mãe está na qualidade desse tempo”. Continua a entrevista na Universa UOL dizendo que “há momentos que criam vínculos ou que são críticos para o desenvolvimento que não são negociáveis. Quando fui morar nos Estados Unidos e meu filho começou as aulas, por exemplo, eu teria que ir para a França a trabalho. E falei: ‘não vou’. Acordava 3h da manhã para participar das reuniões online, mas fiquei com meu filho” (Universa Uol, 2020).

Nesse sentido, sobre o fato de ser uma líder mulher, ela se considera sortuda “por estar numa companhia em que a diversidade é valorizada”. Juliana enumera uma série de políticas de promoção da igualdade de gênero na Procter & Gamble, entre elas a ampliação da licença-maternidade, a flexibilidade e a redução de horário, permitindo que a mulher possa trabalhar de casa, e ainda um programa em que elas dividem suas experiências. “Atuamos com métricas, com diversidade, com percentual de mulheres na liderança. Mais de 40% delas estão do nível de gerente para cima”. Em relação ao seu estilo, Juliana assim se descreve:

Quando eu sonhava em ser líder, meus sonhos não tinham tantas cores e adjetivos. E desde que assumi a posição, em fevereiro de 2018, penso sempre em trabalhar com e para a organização - e não o contrário. Meu objetivo era acelerar nosso crescimento e trazer um centro de inovação para o Brasil - e nós o inauguramos em maio, só tem 14 centros assim no mundo. A segunda coisa é muita transparência. Tenho muitos canais de comunicação. Falo com toda a organização uma vez por mês - e, nos primeiros meses de pandemia, foi uma vez por semana. E tenho meu Instagram 100% profissional, em que recebo ideias que as pessoas não dão no meu e-mail. Acho que essa transparência gera confiança. Posso sentir que tenho 4.000 funcionários ao meu lado, com quem posso conversar, trocar ideias. Isso é muito valioso e se provou ainda mais durante essa pandemia. Mas eu não tinha facilidade de dar feedback negativo (Universa UOL, 2020).

Além disso, a missão pessoal de Juliana é promover a educação no Brasil, porquanto é a base para o desenvolvimento de um mundo melhor. Além de ser

Presidente do Conselho da *United Way*, maior ONG por educação do mundo, ela também é Conselheira do UNICEF como um esforço contínuo para melhorar o desenvolvimento e as oportunidades dos jovens no Brasil.

Luiza Helena Trajano

Desde 2015, Luiza já não é mais a CEO da Magazine Luiza. Passou o cargo para o seu filho, Frederico Trajano, mais ainda é presidente do conselho de administração da empresa. Fundada em 1957 por seus pais, Luiza foi contratada como estagiária com 18 anos de idade trabalhando em diferentes funções até se tornar CEO em 1991. Abriu o capital da empresa na bolsa de valores brasileira em 2011.

Em um mercado dominado por homens, ela conseguiu transformar a loja de seus pais em uma gigante do varejo, além de ter liderado a expansão da Magazine Luiza para a plataforma *online* (comércio eletrônico) que hoje corresponde a 40% do faturamento da empresa. Formada em Direito pela Faculdade de Direito de Franca, Luiza revolucionou o setor do varejo – a ponto de conseguir concorrer com gigantes como Ponto Frio e Casas Bahia – ao introduzir a opção de compra a crédito e as transações *online* no Brasil. Recentemente lançou o inédito programa de *trainees* exclusivo para negros e assume o protagonismo empresarial na luta para reduzir as desigualdades no mercado de trabalho.

Pela sua atuação ao longo dos anos, em 2021, foi a única brasileira a figurar a lista das 100 pessoas mais influentes do mundo elaborada pela Time (IstoÉ Dinheiro, 2021) . Já o Financial Times, a coloca na 25ª colocação como uma das mulheres de negócios mais notáveis do Brasil (Valor Investe, 2021). “Ela acredita piamente no dever de dar o exemplo em questões sociais e defende a igualdade de gênero e raça com paixão”, escreveu a jornalista Gillian Tett.

Em 2012, Luiza criou o Mulheres do Brasil, um grupo que conta mais de 95 mil mulheres que trabalham para construir uma sociedade melhor a partir da discussão para propor ações ligadas à educação, empreendedorismo, projetos sociais e cotas para mulheres, além de apoiar vítimas de violência doméstica. Foi primeira colocada como Top Influencer do *LinkedIn* brasileiro em 2019 e eleita Personalidade do Ano de 2020 pela Câmara do Comercio Brasil-EUA.

O estilo de liderança de Luiza é simples: empatia natural com funcionários e clientes, viagens constantes pelo território brasileiro, visitando lojas, ouvindo preocupações dos funcionários e oferecendo conselhos sobre como construir carreiras. De fato, Luiza é um exemplo de empreendedorismo feminino no Brasil. A sua firmeza e determinação foram essenciais para liderar o segmento e estabelecer a Magazine Luiza como uma marca que lidera há anos o mercado nacional.

Em entrevista para o Correio Brasiliense, ela aconselha às mulheres e aos jovens em geral para não ter dó de si mesmos, nem se sentirem inferiores e lutem para crescer. “Imagine eu, que saí do interior, não tenho Harvard nem GV (referindo-se à formação na FGV), vinha de uma empresa desconhecida há 40 anos, falando porta e portão (diz, puxando o r) sem querer mudar meu estilo. E estou aqui porque eu nunca tive dó de mim, eu nunca culpei os homens. A responsabilidade sempre foi minha de fazer a minha carreira e de lutar pelo que eu queria, pensando sempre no coletivo. E o que eu tenho para dizer aos jovens é: pense em você, mas pense sempre no Brasil, pense sempre na sua missão. Foi o que eu escrevi para o meu filho quando ele assumiu seu primeiro emprego, em 1996”, conclui Luiza (Correio Brasiliense, 2020).

Maria Eduarda Kertész

Sob o comando da executiva, a Johnson & Johnson Consumo Brasil, cresceu 80% em um período de 6 anos (2010-2016), reforçando a posição do Brasil como 3º maior mercado consumidor da Johnson & Johnson no mundo. Diante disso, foi convidada a ser presidente da divisão de negócios de consumo da empresa nos Estados Unidos. Uma de suas principais preocupações ao assumir o cargo, Maria Eduarda sempre se ateuve à questão da mulher no mercado de trabalho. Em entrevista à Revista Cláudia ela não se conforma “com o fato de que nem minha filha nem minha neta viverão uma realidade muito diferente” (Claudia, 2016). Isso porque, com base na pesquisa da McKinsey e Company, já outrora mencionada, “indica que mulheres levarão 100 anos para alcançar o mesmo número de cargos de CEO ocupados pelos homens”.

Maria Eduarda iniciou sua carreira na PricewaterhouseCoopers e, posteriormente, na Johnson & Johnson em 1993 como *trainee* de *marketing* e foi galgando seus passos assumindo posições de liderança uma atrás da outra. Já aos

29 anos era a diretora de *marketing* e até 2007, era a única mulher membro do comitê executivo da Johnson & Johnson. Em 2011, assumiu a presidência da empresa no Brasil. “Meu objetivo sempre foi fazer a diferença, deixar um legado” (FGV, 2014), disse a executiva em uma entrevista para a FGV, na qual frequentou o curso de Administração (posteriormente fez uma especialização em administração em *Harvard*).

Ela comenta, ainda, que ela sabia que “tinha potencial, vontade, interesse, iniciativa, e que poderia então, lidar com o fato de que não tinha a experiência que muitos ali que trabalhavam com ela, tinham: por serem mais velhos também, mas eu sabia que era capaz de aprender, crescer e liderar” (FGV, 2014). Agora, como CEO, é conhecida por manter um relacionamento próximo junto aos funcionários, ouvindo o que eles têm a dizer e buscando saber suas opiniões e visões.

A executiva é bastante engajada no empoderamento feminino. Enquanto CEO da empresa no Brasil, adotou no Brasil o programa global da Johnson & Johnson *Women’s Leadership Initiative*, com o objetivo “de estimular o crescimento profissional feminino com medidas que reduzem o viés de gênero e proporcionem equilíbrio” (IstoÉ Dinheiro, 2016). Como consequência, sob sua liderança, quase 40% dos cargos de chefia passaram a ser ocupados por mulheres. Adicionalmente, é membro ativo do Movimento Mulher 360, movimento este já mencionado anteriormente e que almeja consolidar o empoderamento feminino e incentivar políticas afirmativas para diminuir a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Em entrevista à *Época*, ela reafirma o seu compromisso de perseguir a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Todavia, a executiva conta que

Ao tratar desses temas com homens, no competitivo mundo dos altos executivos, é comuns que eles fiquem incomodados e se sintam ameaçados. Muitos dizem que a empresa está protegendo as mulheres e questionam quem vai protegê-los. A resistência vem em formas variadas, às vezes mais, às vezes menos sutis. Em conversas mais duras, ela já lembrou a executivos que eles têm filhas e que deveriam se preocupar com o mercado de trabalho que elas encontrarão. Diz-se inconformada com a quantidade de mulheres capazes que desistem da carreira por não verem como conciliar família e trabalho, num ambiente profissional que exija grande dedicação e alto desempenho (leia o quadro abaixo sobre o desestímulo às mulheres). “Na minha posição, sinto-me obrigada a

estimular as mulheres a pensar em seguir o mesmo caminho que eu e a ajudar para que esse caminho não seja sofrido” (Época, 2016).

Em 2017, foi selecionada entre as 10 principais executivas do *Latina Style Corporate Executive*, que premeia latinas influentes nos Estados Unidos e, em 2016, esteve no 13º lugar entre os 100 líderes de melhor reputação no Brasil. Em 2015, foi eleita uma das 14 mulheres mais influentes do Brasil pela Forbes.

3.3 O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA FEMININA

Em 11 de março de 2020, a OMS chocou o mundo ao declarar a existência de uma pandemia causada por um surto de uma nova cepa de coronavírus e que acabou por ser alcunhada pelas autoridades sanitárias internacionais de COVID-19. Inicialmente originário na Província de Hubei, na China, foi rapidamente alastrada ao redor do mundo devido às características dessa economia globalizada.

Em junho do mesmo ano, foi recomendado pelas autoridades internacionais o fechamento de fronteiras como forma de reduzir as contaminações. Talvez, tarde demais. O vírus já estava no seio da sociedade e contaminando mais e mais pessoas e causando incontáveis mortes. Com o sistema de saúde atuando em sua capacidade máxima, as autoridades nacionais, na tentativa de conter as curvas de contaminação, tomaram medidas mais drásticas ainda: fechamento de escolas, universidades e atividades econômicas não consideradas essenciais, paralisação de eventos esportivos, proibição de circulação de pessoas, dentre outras tantas medidas.

Para que a economia não fosse ainda mais afetada, as empresas tiveram que se reestruturar suspendendo parcial ou completamente suas atividades. Como resultado, 2020 foi considerado como o ano com a pior média de desemprego, contando, segundos dados do IBGE, com 13,4 milhões de pessoas desempregadas (equivalente a 13,5% da população economicamente ativa). Alternativamente, as grandes corporações ou as que tinham infraestrutura o suficiente para tanto, tiveram que implementar o *home office*.

A COVID-19, sem contestação, abalou a estrutura das sociedades contemporâneas. O conceito de segurança passou por mudanças significativas. As relações de trabalho e as dinâmicas familiares foram severamente impactadas. Se outrora já se demandava certa flexibilidade laboral, a pandemia, a impôs. Para os trabalhadores, surgem novos desafios como, por exemplo, uma adaptação repentina na forma de trabalhar (sem passar por um período de transição entre o trabalho presencial e o remoto), com a conseqüente necessidade de aprender rapidamente novas tecnologias e estabelecer novas formas de interação e comunicação.

No âmbito pessoal, as famílias têm de coordenar sua vida pública e privada. Famílias passam a compartilhar trabalho, escola, filhos, atividades de lazer, todos em um mesmo ambiente. Aulas dadas por meio de plataformas digitais, reuniões por vídeo, lição de casa, afazeres domésticos, bebês chorando, creches fechadas...A suspensão das aulas presenciais em decorrência dos fechamentos das escolas sobrecarregou as famílias e colocaram uma pressão extra nas mulheres, principalmente nos casos de famílias monoparentais, isto é, mulheres chefes de família e responsável pela renda da casa.

O *home office*, neste contexto pandêmico, se torna inconciliável com quaisquer outras tarefas, além de causar desgastes colaterais:

Não podemos esquecer que havia um lado muito negativo na carreira feminina e não só no mercado. Isso ocorre porque ainda há coisas para as mulheres fazerem em casa – tarefas domésticas e *homeschooling* (educar os filhos em casa com tutoria dos pais). As profissionais que são mães de filhos pequenos, principalmente, não podem deixar os filhos sozinhos e com isso não podem ter a produtividade que a empresa espera que tenham (Teixeira, 2021).

Dados do PNAD Covid-19 e do IPEA mostram que da totalidade da população ativa em 2020, 56,1% desta era mulheres em trabalho remoto em contraposição a 43,9% de homens, porém em ambos os casos possuíam escolaridade de nível superior completo e trabalhavam para o setor privado.

Dentro desse cenário de estresse, quatro foram as conseqüências para as mulheres, representando, por vezes, um retrocesso dos avanços até então conquistados.

A primeira refere-se ao aumento de casos de violência doméstica e morte de mulheres. Ao passar mais tempo em casa e influenciado sob diversos fatores

(estresse, desemprego, isolamento social, dentre outros) às mulheres – e crianças – ficam mais vulneráveis. Essa realidade reforça a importância de o poder público pensar nos espaços familiares, porquanto as casas agora são lugares nas quais mulheres e crianças são oprimidas.

Faz-se necessário, portanto, a implementação de medidas destinadas a prevenir, proteger e mitigar as consequências dessas violências (que podem ser físicas, sexuais, psicológicas, etc.), especialmente durante esse delicado período – que já dura quase dois anos – contra mulheres e crianças em processos de isolamento social.

A segunda refere-se ao surgimento de conflitos entre trabalho e família. Ainda é cedo para se ter um consenso acerca dos benefícios ou dos malefícios do *home office* para as carreiras das mulheres, em cargos de liderança ou não. Mas estudos anteriores sobre o trabalho remoto, isto é, pré-pandemia, já levantava alguns pontos. Uma de suas vantagens consistia em proporcionar um melhor ambiente de acomodação entre o horário de trabalho e as responsabilidades familiares, levando a uma maior produtividade e equilíbrio. Além disso, sua adoção poderia ser fonte de redução de custo para a empresa que não precisaria arcar com as despesas de transporte de seu funcionário. Por outro lado, o aumento da jornada de trabalho seria um ponto de desvantagem para esse modelo.

No período da pandemia, o *home office* alteram os planos de trabalho. Os membros da família também estão presentes em casa, o que pode causar interferência e perturbação (Spurk; Straub, 2020). O ambiente familiar fica tumultuado com a constante presença de todos os membros da família ao mesmo tempo, dividindo o espaço por muito tempo, ocasionando distrações e falta de concentração. Todos esses elementos invariavelmente acabam causando conflitos.

A vida trabalho-família pode ser definida como um “conjunto de pressões que ocorrem quando, ao desempenhar os papéis profissional e pessoal, o atendimento a um papel torna difícil a conformidade com o outro” (Zhao *et al*, 2020). Há evidências que sugerem que para aqueles que têm filhos, os aspectos do trabalho invadem a vida familiar. Algumas vezes positivamente, considerando os ganhos financeiros; por outras, negativamente, pois o tempo dedicado ao trabalho limita a atenção aos filhos que passaram a ficar em casa em período integral.

Conforme Oliveira (2020), o tempo que se deseja ficar em casa é diferente do tempo que se precisa ficar em casa e, ainda, este tempo abrange a própria saúde

exposta a risco. Em um contexto de pandemia, a persistência e a não mobilidade são imperativas, visto como um privilégio de quem pode não sair de casa e, ao mesmo tempo, exaustivo, quando parece não haver outra forma de evitar essa situação. O constante medo de ser contaminado deixam as pessoas mentalmente esgotadas. Em sua pesquisa, Oliveira pontua:

(...) E na minha memória de mãe, que tem um filho pequeno pedindo para brincar – quando o trabalho (doméstico ou remoto) se acumula, quando se tem medo e insegurança da contaminação e muita incerteza do futuro -, sobram questões. Para além da perversa construção social da maternidade, cercada de culpa, não há nada tão vivo e presente neste tempo (que parece suspender e cancelar ações de modo tão determinante) que o imperativo das crianças por brincar.

Para um indivíduo em um cargo de liderança, adiciona-se a divisão do tempo com os filhos, o acúmulo de pressão e de responsabilidade, porquanto muitas empresas acabaram por reduzir seu quadro de colaboradores e colaboradoras. Se para o homem não é um cenário favorável, imagine para a mulher em função de todos os elementos desfavoráveis que há contra ela. A obrigação de desempenhar uma função interfere no desempenho de outra função, e o nível de desempenho de uma função pode sacrificar a outra (Greenhaus; Beutell, 1985).

Assim, em um modelo de família composto por homens e mulheres, a dedicação do marido às tarefas domésticas é essencial para que as mulheres desenvolvam suas carreiras e busquem conciliar as áreas familiar e de trabalho (Huffman *et al*, 2014).

A terceira concentra-se na relação entre marido e mulher. A experiência sugere que casais com filhos têm maior probabilidade de ter conflitos do que casais sem filhos. E os conflitos ocorrem com mais frequência quando os filhos são menores de idade, na medida em que demandam mais cuidados e acompanhamento (como, por exemplo, nas aulas *online*). De acordo com dados do IBDFAM (2021), o Brasil registrou novo recorde de divórcios no primeiro semestre de 2021. Houve um aumento de 24% em relação ao primeiro semestre do ano passado, com o início da pandemia da COVID-19. Em todo o ano de 2020, houve um crescimento de 1,5% em relação ao ano de 2019. A proliferação do coronavírus, que impôs a quarentena e isolamento social em casa, é apontado como principal responsável pelo fenômeno.

De acordo com Ronner Botelho, advogado do IBDFAM, “houve um acréscimo nos processos de divórcio porque na intimidade os conflitos aparecem mais. Às vezes, uma pessoa já tinha a separação em mente, mas não tinha coragem para se divorciar. Na convivência mais intensa, enxerga um motivo para uma decisão mais definitiva”. Como resultado, a pandemia não favoreceu a mulher neste contexto trabalho e família, como também no pessoal/emocional.

Costa (2020, p. 15) realizou um estudo sobre a temática “jornada múltipla e pandemia”, com o objetivo de analisar como tais circunstâncias influenciaram a saúde mental e a qualidade de vida de mulheres que frequentam uma comunidade cristã, localizada no bairro dos Municípios, na cidade de Santa Rita no Estado da Paraíba, por meio de um questionário em uma amostragem de mulheres.

A hipótese sustentada pela autora era que “o acúmulo de atividades acabaria por proporcionar grande desgaste físico e emocional, comprometendo a qualidade de vida e saúde mental dessas mulheres (Costa, 2020, p. 53). Todavia, após a aplicação do questionário, a pesquisadora concluiu que “as mulheres cristãs pesquisadas demonstraram um alto grau de satisfação com a sua qualidade de vida e saúde mental (Costa, 2020, p. 54). Ainda assim, esses dados podem ser constatados, uma vez que crendo em sua fé e sua religiosidade, as mulheres da pesquisa, ainda que estivessem insatisfeitas, frágeis emocionalmente e desgastadas em razão da multiplicidade de tarefas realizadas ao longo do dia, poderiam afirmar o contrário, na tentativa de responder positivamente às perguntas, para não subjugar a sua fé, na medida em que, segundo a própria pesquisadora, a pesquisa centrou-se na “área psicológica e de crenças pessoais” (Costa, 2020, p. 54).

Por fim, a quarta diz respeito a reinserção das mulheres no mercado de trabalho. Devido às restrições impostas pela pandemia, muitas mulheres tiveram que interromper suas carreiras profissionais para atender às necessidades familiares porquanto impossível manter uma rede de apoio. Segundo estudo produzido pela Forbes (2021), 17% das mães trabalhadoras pensaram em reduzir a jornada de trabalho ou em trocar seu emprego por outro menos “exigente” devido às responsabilidades com os filhos, ao passo que apenas 9% dos pais consideraram essas hipóteses. No caso de mulheres em posições de liderança, elas se sentem pressionadas a estar sempre disponíveis, provavelmente por medo de ter seu desempenho avaliado negativamente por se ausentar de suas responsabilidades profissionais e/ou não conseguir separar a vida pessoal da profissional.

Todavia, no que diz respeito especificamente ao papel da mulher líder norte-americana neste cenário de pandemia, uma pesquisa realizada pela *McKinsey & Company* em parceria com a organização não-governamental *LeanIn (Women in the Workplace 2021)* demonstra uma perspectiva de resiliência feminina. Senão vejamos:

Apesar desse estresse e exaustão adicionais, as mulheres estão crescendo no momento como líderes mais fortes e assumindo o trabalho extra que vem com isso: em comparação com os homens no mesmo nível, as mulheres estão fazendo mais para apoiar suas equipes e promover a diversidade, equidade e esforços de inclusão. (...). No entanto, esse trabalho crítico não é reconhecido e recompensado pela maioria das empresas, e isso tem implicações preocupantes. As empresas correm o risco de perder os líderes de que precisam agora, e é difícil imaginar organizações navegando na pandemia e construindo locais de trabalho inclusivos se esse trabalho não for realmente priorizado.

O caminho a seguir é claro. As empresas precisam tomar medidas ousadas para lidar com o *burnout*. Eles precisam reconhecer e recompensar as mulheres líderes que estão impulsionando o progresso. E eles precisam fazer o trabalho cultural necessário para criar um local de trabalho onde todas as mulheres se sintam valorizadas.

Ainda de acordo com referida pesquisa, as mulheres estão fazendo mais do que homens em posições semelhantes no apoio às pessoas em suas equipes – por exemplo, ajudando os membros da equipe a enfrentar os desafios da vida profissional ou *burnouts*, garantindo que suas cargas de trabalho sejam gerenciáveis e verificando e tomando medidas mais consistentes para promover o bem-estar de seus funcionários.

As mulheres líderes também gastam mais tempo do que os homens em trabalhos de “diversidade, equidade e inclusão” que estão fora de suas responsabilidades formais de trabalho, como apoiar grupos de recursos de funcionários e recrutar funcionários de grupos sub-representados. As mulheres de nível sênior são duas vezes mais propensas que os homens de nível sênior a dedicar tempo a essas tarefas pelo menos semanalmente. E, finalmente, as mulheres líderes estão aparecendo como aliadas mais ativas das mulheres de cor. Elas são mais propensas do que os homens a se educarem sobre os desafios que as mulheres não-brancas enfrentam no trabalho, a falar contra a discriminação e a orientar ou patrocinar mulheres não-brancas.

Ainda não está claro como os eventos do último ano e meio afetarão a representação das mulheres no ambiente corporativo e, em especial, em cargos de liderança no médio a longo prazo. Especialmente porque, se olharmos para estudos e pesquisas até então performados, os eventos decorrentes dos diversos *lockdowns* e medidas de isolamento social desencadearam um retrocesso nas conquistas históricas femininas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta dissertação era entender o perfil das lideranças femininas no mundo corporativo entre as décadas de 2010 a 2020, bem como identificar as principais barreiras invisíveis que as mulheres têm de perpassar para obter o sucesso profissional. Ademais, buscou entender o papel social das corporações com vistas a implementação de uma cultura inclusiva e livre de desigualdades com base no gênero.

Por isso, foi necessário compreender a luta das mulheres pela igualdade de direitos, em um primeiro momento, para, posteriormente, determinar qual a sua participação no mercado de trabalho e quais as influências que eventualmente exercem para aumentar seu empoderamento e romper um paradigma cultural inserido tanto na sociedade quanto no mundo corporativo.

A inclusão da mulher no mercado de trabalho se deu por diversos motivos, notadamente após a Revolução Industrial, que demandavam mão-de-obra, permitindo, assim, a entrada da classe feminina nas indústrias. Por outro lado, a Revolução Francesa foi a mola propulsora para a conquista de direitos das mulheres; estes foram, de fato, formalmente reconhecidos a partir da intervenção de organização internacionais no pós-Segunda Guerra Mundial (tais como a ONU e a OIT) que traçaram certas diretrizes para a formulação de políticas afirmativas no âmbito interno dos países.

Não há que se negar que os movimentos feministas também tiveram grande importância nessa jornada. A busca por sua cidadania tornou as mulheres detentora de direitos e obrigações. O desejo de libertação econômica (e sexual), a possibilidade de acesso à educação (inclusive superior), a busca pela satisfação profissional ou a necessidade de contribuir economicamente com a renda familiar podem ser citados como motivadores da inserção da mulher no mercado de trabalho.

Diante desse cenário, foi possível perceber que não só no Brasil se testemunhou um aumento significativo da participação da mulher na atividade econômica. O mercado de trabalho tornou-se o destino mais procurado pelas mulheres que deixaram de ser apenas donas de casa, mães e esposas para se inserirem significativamente na composição do mercado de trabalho. Buscaram,

assim, se libertar do complexo machista e de inferioridade que lhe foi – e, por vezes, ainda é – imposto pela sociedade.

Contudo, a entrada das mulheres no mercado de trabalho não foi acompanhada pela redução das desigualdades de gênero. Esse ambiente patriarcal ainda persiste, manifestando-se de forma cristalina nas pesquisas apresentadas ao longo da presente dissertação. Embora se tenha visto ganhos significativos, as mulheres ainda estão sub-representadas em todos os níveis de gestão. No geral, as mulheres são mais propensas do que os homens a ter sua competência questionada e sua autoridade minada. E a situação não melhora em se tratando de mulheres de cor ou, ainda, de mulheres com identidades tradicionalmente marginalizadas.

O cenário também não se altera em relação à remuneração. As mulheres continuam ganhando menos do que os homens em posições semelhantes, sejam eles cargos de liderança ou não. Assim, a disparidade salarial continua a ser um obstáculo para o empoderamento econômico da mulher. De acordo com a CEPAL, “embora a diferença salarial entre homens e mulheres tenha diminuído em 12,1 pontos percentuais entre 1990 e 2014, as mulheres recebem, em média, apenas 83,9 unidades monetárias por 100 unidades monetárias recebidas pelos homens”.

Para impulsionar a mudança, as empresas precisam investir profundamente em todos os aspectos de diversidade, equidade e inclusão, na tentativa de ultrapassar as barreiras culturalmente impostas que dificultam a ocupação das mulheres em cargos de liderança. É necessário uma mudança *interna corporis* e, de certa forma, vertical. Isso porque, igualmente demonstrado ao longo da presente dissertação, estudos demonstram que empresas com mais mulheres em cargos executivos ou estratégicos resultam em maiores performances financeiras e operacionais, além de um significativo aumento no valor de mercado (ações).

A mudança, portanto, acontece com medidas ousadas. Para falar em empoderamento feminino e de maior representatividade de mulheres em cargos de liderança é preciso entender que não há somente um caminho a seguir. Todavia, deve-se ter em mente que a diversidade de números não é suficiente por si só. Há que se devolver métricas para medir o número de participação das mulheres nos diferentes níveis da corporação e traçar objetivos e estratégias para progredir e, conseqüentemente, trazer os resultados de equidade almejados, de acordo com suas capacidades.

Não basta, neste sentido, ser politicamente correto. A sociedade atual passou por grandes transformações e se espera que as corporações tomem posturas resilientes e disruptivas. Grandes empresas prestam contas ao mercado, têm acionistas que cobram resultado e, em sua essência, existem para produzir lucro. Assim, passaram a entender que investir em diversidade se trata de algo positivo e rentável para os negócios.

Assim, espera-se que as empresas criem uma cultura que aproveite integralmente os benefícios da diversidade – uma cultura na qual as mulheres e todos os funcionários se sintam à vontade para trazer suas ideias, perspectivas e experiências únicas à mesa. Em outras palavras, as ideias de hoje não pode ser iguais às de ontem; há que se aproveitar ao máximo os recursos humanos à disposição na sociedade para que ela possa prosperar como um todo.

Quando as mulheres são respeitadas e suas contribuições são valorizadas, elas são mais propensas a serem felizes em seus empregos e se sentirem conectadas com seus colegas de trabalho. Nesse sentido, a diversidade acolhe e motiva, fazendo-as se sentir mais respeitadas. Com respeito vem o engajamento, o que beneficia diretamente o crescimento sustentável da empresa, sem contar com a visibilidade positiva para a sociedade.

Embora não haja soluções rápidas para esses desafios, existem medidas que as empresas podem e devem tomar. As primeiras mudanças devem ocorrer no próprio processo seletivo. Segundo, as empresas precisam implementar práticas e métricas mais claras para garantir promoções equitativas e que levem em consideração competências pessoais e técnicas (*soft e hard skills*) e não apenas o gênero, e isso deveria valer igualmente em processos de avaliação de desempenho. Na hipótese de, ao longo do tempo, se se verificar lacunas em níveis específicos ou em determinadas funções, ajustes podem ser realizados.

Em terceiro lugar, para acelerar o progresso de todas as mulheres, em todas as frentes, as empresas precisam dobrar seus esforços no que diz respeito ao *accountability*. Apesar de dizer que a diversidade de gênero está entre suas prioridades de negócios, a realidade desfaz essa premissa. Quarto, criar oportunidades de *networking* informal, tal como já existe para a liderança masculina. Quinto, dar visibilidade e reconhecimento às mulheres por tomadas de decisões, sem impor a elas a necessidade de se adotar um comportamento “masculinizado”.

Sexto, ter consciência e neutralizar vieses inconscientes em todos os processos da empresa, estabelecendo códigos de conduta eficazes, isto é, descrevendo os comportamentos aceitos. Posteriormente, necessário iniciar programas intensivos de treinamento sobre igualdade de gênero e discriminação no emprego, para todos os funcionários, independentemente do gênero. Sétimo, criar políticas internas com vistas a orientar sobre a carreira e, eventualmente, proporcionar às mulheres sessões de *coaching* ou mentorias que ajudem a mulher no autoconhecimento, que contestem autopercepções negativas e demonstrem que o progresso é conquistável.

Por fim, mas não menos importante (e vale lembrar que as sugestões feitas aqui não visam ser exaustivas), a necessidade das organizações na adoção de políticas mais flexíveis quanto à jornada de trabalho da mulher e, com relação ao homem, um aumento, por exemplo, da licença-parental. A inclusão também é perceber que a mulher corporativa pode ser também uma mãe e que há uma mudança, ainda que lenta e minoritária, de perfil dos homens/maridos que apoiam e dão retaguarda às mulheres executivas. Cuidar dos filhos é uma responsabilidade de mão dupla (pai e mãe) e o homem estando mais presente traz um equilíbrio na vida familiar.

Essas medidas são importantes; porém, nenhuma delas será capaz de transformar a realidade das mulheres se o tratamento discriminatório, preconceituoso e injusto ocorrer com permissibilidade e sem qualquer tipo de sanção.

No que diz respeito especificamente a liderança feminina, tivemos a oportunidade de estudar a biografia de 5 mulheres consideradas líderes em seus segmentos e com um histórico em comum: desejo de causar um impacto positivo por meio de melhorias internas nas organizações em que trabalham e que essas melhorias reflitam em benefícios para a sociedade.

Apesar de diferentes trajetórias profissionais, chegaram relativamente jovens a cargos de liderança. Isso devido ao fato de que todas as profissionais analisadas começaram cedo no mercado de trabalho (em torno dos 16 anos de idade). Enquanto algumas cresceram na carreira na mesma empresa (*growth from within*), outras são consideradas *outsiders*. Mas todas acreditam que, em um ambiente marcado por preconceito, é preciso impor e demonstrar ser capaz de fazer seu trabalho de forma técnica.

O que foi possível igualmente observar é que elas geralmente vêm de famílias de classe média, tendo, desde cedo, oportunidades de estudo, uma estrutura familiar de apoio e acolhedora. E o mais importante: traçaram metas definidas e realmente acreditavam ser capazes de desempenhar o papel de liderança que lhes foram atribuídos, inclusive no que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho e família, a despeito de pesquisas apontarem a ausência de autoconfiança e fatores externos (por exemplo, a maternidade) como fatores impeditivos do crescimento das mulheres em suas carreiras. Para que as mulheres tenham oportunidade de chegar ao topo da cadeia corporativo, necessário sejam encorajadas a se manter no mercado de trabalho.

Ninguém é – ou será – promovido se não acreditar que merece ou se não entender o próprio sucesso. Nesse sentido, há estudos que mostram que enquanto os homens atribuem seu sucesso a eles mesmos, as mulheres, por sua vez, creditam seu sucesso à sorte. Portanto, a lição que se tira é que é essencial que a mulher, enquanto profissional, se conheça, acredite em si e em suas competências, crie metas de vida, não só profissional, e que sejam coerentes com seus sentimentos e valores.

Assim, a palavra-chave é não se subestimar e acreditar em seu potencial. As líderes femininas são mais persuasivas e dispostas a se expor a riscos. Além disso, com base nas líderes estudadas, elas demonstram ter mais empatia, flexibilidade e melhor habilidade nos relacionamentos. A combinação desses fatores cria um estilo de liderança mais inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo. São essas as características que permitirão a quebra de um paradigma e consolidarão a presença feminina em cargos de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. **A estagiária que virou CEO: os segredos do sucesso de Juliana Azevedo na P&G.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/a-estagiaria-que-virou-ceo-qual-o-segredo-do-sucesso-de-juliana-azevedo-na-p-g>. Acesso em 07 de mar. 2022.

ALMEIDA, Mario. **Mulheres líderes do terceiro milênio.** Curitiba: Íthala, 2015.

ALVES, Cesar Augusto Ilódio. **A mulher na alta liderança em organizações de grande porte da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – SP.** Universidade de Taubaté: São Paulo, 2017. 156p.

AMÉRICO, Juliana. **Ela começou a trabalhar aos 16 e hoje é presidente da Microsoft no Brasil.** Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/liderar-a-microsoft/#:~:text=O%20que%20me%20motiva%2C%20sempre,amigos%20e%20o%20meu%20time>. Acesso em 07 de mar. 2022.

ARENDR, Hannah. **Origens do Totalitarismo – Antissemitismo, Imperialismo, Totalitarismo.** Trad. Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

ASSIS, Sandra Aparecida Nunes. **O processo de expansão do papel feminino no mercado de trabalho, com ênfase em liderança no Brasil.** 2016, 60 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Goiás, Faculdade de CERES – FACER.

AZEVEDO, Juliana. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/azevedojuliana/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. **Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual.** Revista Debates, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr, 2012.

BARBIERI, M. Teresita. **Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género.** In: Laura Guzmán y Gilda Pacheco (Compiladoras) Estudios Básicos de Derechos Humanos. San José: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 1996.

BARREIRA, Irllys Alencar Firmo. **Uma história do feminismo no Brasil.** Revista de Ciências Sociais, v. 34, n. 1, p. 135-138, 2003.

BARSTED, L.L. **O feminismo e o enfrentamento da violência contra as mulheres no Brasil.** In: SARDENBERG, C.M.B., and TAVARES, M.S. comps. **Violência de gênero contra mulheres: suas diferentes faces e estratégias de enfrentamento e monitoramento** [online]. Salvador: EDUFBA, 2016, pp. 17-40.

BAUMAN, Zygmunt. **A ética é possível no mundo de consumidores?** Tradução Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BAYLÃO, André Luis da Silva. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.** Rio de Janeiro, SEGET, 2014. 12p. disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em: 10 de mar, 2021.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**: Os fatos e os mitos. Editorial SigloVeinte, 1948. Disponível em: http://www.segobver.gob.mx/genero/docs/Biblioteca/El_segundo_sex-_Simone_de_B.pdf. Acesso em: 10 de mar, 2021.

BENNIS, W. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. RAE, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai./Jun. 1994
_____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **Mulheres na advocacia**: Padrões masculinos de carreira ou teto de vidro. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

BEZERRA, Paula. **Sua empresa precisa de um toque feminino**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/sua-empresa-precisa-de-um-toque-feminino/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

BORGES, Viviane Trindade. As falas gravadas pelos outros: fontes orais, arquivos orais e arquivos sonoros, inquietações da história do tempo presente. **Diálogos, Maringá**, (on-line), v. 16, n. 2, p. 663-676, maio/ago. 2012.

BOURDIEU, Pierre; CHARTIER, Roger. **O sociólogo e o historiador**. Trad. João de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

BRASIL, Constituição Federal de 1988. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
_____. Diário do Comércio. **Participação de mulheres em cargos de diretoria no Brasil aumenta**. Minas Gerais: Diário do Comércio, 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/dia-internacional-da-mulher/participacao-de-mulheres-em-cargos-de-diretoria-no-brasil-aumenta>. Acesso em: 10 de mar, 2021.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

BUCHELI, M; SANROMAN, G. Salários femininos no Uruguai: Existe um teto de vidro? **Jornal de Economia do Banco Central do Uruguai**, 12 (2), pp. 63-88, 2005.

BUTLER, Judith. **Gender Trouble**: feminism and the subversion of identity. Routledge, Chapman & Hall, 1990.

CADÓ, Iriana. **Da produção à reprodução**: um olhar do feminismo crítico para o trabalho das mulheres. In: MARTUSCELLI, Danilo Enrico. **Os desafios do feminismo marxista na atualidade** / Danilo Enrico Martuscelli (org.) - 1. ed. - Chapecó, Coleção marxismo 21, 2020.

CALLIPER. **Pesquisa sobre o perfil da mulher executiva**. Disponível em: <<<http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/br/perfil-da-executiva-brasileira.pdf>>. Acesso em 09 de janeiro de 2022.

CAPELATO, Maria Helena. *Imprensa e História do Brasil*. São Paulo: Contexto/EDUSP, 1988.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; RABAY, Glória. Usos e incompreensões do conceito de gênero no discurso educacional no Brasil. **Revista Estudos Feministas [online]**. 2015, v. 23, n. 01, pp. 119-136. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-026X2015v23n1p/119>>. Acesso em: 10 de nov. 2021.

CARDIA, Ana Cláudia Ruy. **Empresas, Direitos Humanos e Gênero: Desafios e Perspectivas na Proteção e no Empoderamento da Mulher pelas Empresas Transnacionais**. 1.ed. Porto Alegre: Buqui, 2015.

CARDOSO, Andreia. **Atitudes de mulheres com relação ao teto de vidro: um estudo em empresas do setor da tecnologia de informação e comunicação**. São Paulo, 2017. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Teto de vidro: Um estudo sobre os fatores desse fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. Rio Grande do Sul, 2018. 107f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Rio Grande, Rio Grande do Sul, 2018.

CAZARRÉ, M. A. “Quarta onda do feminismo” nascem em 2015. **Revista Brasileiros**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332639884_A_quarta_onda_do_feminismo>. Acesso em: 06 de Jan. 2022.

CLANCY, S. Por que mais mulheres não estão no topo da escada corporativa: devido a estereótipos, diferenças biológicas ou escolhas pessoais? **Revista Latino-americana de Administração**, 2007, pp. 1-8.

COSTA, Cristiane Ferreira. **Jornada múltipla e pandemia: Os impactos na qualidade de vida e saúde mental das mulheres que frequentam uma comunidade cristã**. João Pessoa: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba Campus João Pessoa Diretoria de Ensino Superior Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios Curso Superior de Bacharelado em Administração. 2020. 67p.

CUADRADO, I. MOLERO, F. E NAVAS, M. *Mulheres e liderança: chaves psicossociais para o teto de vidro*. Madrid: Editorial Sanz y Torres, S.L. 2006.

CUNHA, Clara de Oliveira. **Estatuto da mulher casada - a reforma dos direitos civis das mulheres casadas de 1962**. Brasília/DF: UnB – Universidade de Brasília, 2015. 52p. disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/10638/1/2015_ClaradeOliveiraCunha.pdf Acesso em: 10 de nov. 2021.

DALGLISH, Geralda. Tradição e Identidade Cultural na Cerâmica Popular do Vale do Jequitinhonha. **XXIII Encontro da ANPAP – Ecossistemas Artísticos**. Belo Horizonte, set. 2014, p.13.

DI MARTINO, M. **Mulheres Executivas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

FGV-EAESP. **Duda Kértész, CGAE 1994. Presidente da Johnson & Johnson**. Disponível em: <https://alumni.eaesp.fgv.br/noticias/23092014-duda-kertesz-cgae-1994-presidente-da-johnson-johnson>. Acesso em 07 de mar. 2022.

FELGUEIRAS, A. C. L. Breve Panorama Histórico do Movimento Feminista Brasileiro: das Sufragistas ao Ciberfeminismo, **Revista Digital Simonsen**, nº 6, p. 108-121, 2017.

FERNANDES, Ana Carolina Souza. *O Mercado Financeiro e a Globalização: Uma Análise sob a Perspectiva da Efetividade do Direito ao Desenvolvimento*. São Paulo, 2014. 221f. Dissertação (Mestrado em Direito com Ênfase em Relações Econômicas Internacionais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

FIUZA-MOURA, F.K. **Diferenciais de salário na indústria brasileira por sexo, cor e intensidade tecnológica**. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Economia Regional. - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

FONSECA-SILVA, MC. **Memória, mulher e política: do governo das capitanias à presidência da república, rompendo barreiras**. In TASSO, I., and NAVARRO, P., orgs. **Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas** [online]. Maringá: Eduem, 2012. pp. 183-208.

FORBES MULHERES. **A diferença de gênero aumenta: 54% das mulheres líderes se sentem exaustas**. Forbes Mulheres, 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/forbes-women-brecha-genero-covid-19-puestos-liderazgo/>. Acesso em: 20 de dez. 2021.

_____. **Pesquisa revela 4 perfis de liderança que se destacaram durante a pandemia**. Forbes Mulheres, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/01/exclusivo-pesquisa-revela-quatro-perfis-de-lideranca-que-se-destacaram-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 12 de jan. 2022.

FRIEDAN, B. **A segunda fase: Estudos sobre o feminismo e a condição da mulher**. Espanha. 1981.

_____. Entrevista com Betty Friedan por Isabel Martínez Lozano, **Revista MeridIAM**(17). Espanha: Instituto Andaluz para Mulheres, 2000. Disponível em: http://www.nodo50.org/mujeresred/betty_friedan.html. Acesso em: 12 de mar, 2021.

GLASS, C., COOK, A. Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. **Gender Work and Organization**, v. 21, n. 1, jan., 2014.

GOMES, M.R. **Discriminação salarial de gênero e alocação por setor econômico dos trabalhadores no primeiro emprego, reemprego e remanescentes: regiões sul e nordeste do Brasil**. 131 f. Dissertação (Mestrado) -

Economia Regional. - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

GRANADOS, V. **Breve história do feminismo**. México, 2006. Disponível em: http://sepiensa.org.mx/contenidos/2006/hist_femini/hist_femini_1.htm. Acesso em: 10 de mar 2021.

GRANATO, Luísa. **Como Tânia Consentino conseguiu a vaga de CEO da Microsoft**. Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-tania-cosentino-conseguiu-a-vaga-de-ceo-da-microsoft/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

GRAZZIOTIN, Vanessa. **A bancada do batom e a constituição cidadã**. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/reportagem/a-bancada-do-batom-e-a-constituicao-cidada/>. Acesso em: 10 de mar 2021.

GREENHAUS; JH; BEUTELL, NJ Fontes de conflito entre os papéis profissionais e familiares. **Academy of Management Review**, 1985, pp. 76-88. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1985.4277352>. Acesso em: 23 de abr. 2021.

HAKIM, C. **Work-Life Style Choices in the 21st Century**. Nova York: Oxford University Press, 2007.

HUFFMAN, AH, Casper; et al. Como o apoio à carreira do cônjuge se relaciona com a rotatividade de funcionários? O trabalho interfere na família e a satisfação no trabalho como mediadores. **Journal of Organizational Behavior**, 2014, pp. 194-212.

HUNT, Lynn. **The French Revolution and Human Rights: A Brief Documentary History**. 2.ed. Boston/New York Bedford/St. Martin's, 1996.

HYMOWITZ, C.; SCHELHARDT, T. D. **The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs**. The Wall Street Journal, 57, D1, D4-D5, 1986.

IBEF, Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças. **IBEF Mulher traz um exemplo de empoderamento com Rachel Maia**. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/ibef-mulher-traz-um-exemplo-de-empoderamento-com-rachel-maia/#:~:text=Rachel%20foi%20eleita%20uma%20das,a%20%C3%BAnica%20mulher%20da%20lista>. Acesso em 07 de mar. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro. n. 38, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 24 de abr. 2021.

_____. **Pesquisa Nacional por amostra de domicílio PNAD Covid 19**. Set. 2020, Resultado mensal. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101763.pdf>. Acesso em: 24 de abr. 2021.

KAY, Katty; SHIPMAN, Claire. **The Confidence Gap**. May 2014. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/>. Acesso em: 04 de Jan 2022.

KERTESZ, Maria Eduarda. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/duda-kertesz-0bb217/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

KREUZ, Letícia Regina Camargo. **Domínio do corpo: o aborto entre leis e juízes**. Curitiba: Íthala, 2018.

LAFER, Celso. **A reconstrução dos direitos humanos: um diálogo com o pensamento de Hannah Arendt**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

LEITE, Carlos Henrique Ferreira. **Teoria, metodologia e possibilidades: os jornais como fonte e objeto de pesquisa histórica**. *Escritas*, v. 17, n. 1, p. 3-17, 2015.

LIMA, Cláudia de Castro. **De estagiária a presidente**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/reportagens-especiais/a-poderosa-juliana-azevedo-pg/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

LIMA, G. S. *et al.* **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto: Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LISBOA, Ana Paula. **Luiza Trajano reflete sobre a pandemia, o varejo e o país**. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho--formacao/2020/08/4868634-as-lico-es-de-uma-executiva-na-pandemia.html>. Acesso em: 07 de mar. 2022.

MAIA, Raquel. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/rachelmaia/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

MARTINS, Lícia Mariele Dias; MIRANDA, Márcio. **Liderança feminina: um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações**, 2014. Disponível em: <http://www.bm.edu.br/download/tcc/L%C3%ADcia%20Mariele%20Dias%20Martins.pdf>. Acesso em: 07 de jun, 2021.

MEAD, Margareth. **Macho e fêmea: um estudo dos sexos num mundo em transformação**. Petrópolis: Vozes, 1971.

MEIRELLES, Donata. **Juliana Azevedo avisa: “sucesso é ser uma boa líder, e não uma chefe poderosa”**. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2021/01/donata-meirelles-juliana-azevedo-primeira-mulher-ceo-da-pg-brasil-avisa-sucesso-e-ser-uma-boua-lider-e-nao-uma-chefe-poderosa/#:~:text=JA%3A%20Achava%20que%20era%20ter,sua%20%C3%A1rea%20de%20atua%C3%A7%C3%A3o%20profissional%3F>. Acesso em 07 de mar. 2022.

MESQUITA, Rita de Cássia Cunha Caldeira. **Liderança e Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso na Cetrel**. Salvador, 2013. 112f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MILL, John Stuart. **Sobre a liberdade e a sujeição das mulheres**. Trad. Paulo Geiger. São Paulo: PenguinClassics/Companhia das Letras, 2017.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

MOVIMENTO MULHER 360. **Atração, desenvolvimento e promoção de lideranças femininas**. Disponível em <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2020/12/AF_eBooksMM360_LiderancaFeminina.pdf>. Acesso em: 08 de Jan. 2022.

NEVES, Magda de A. Anotações sobre trabalho e gênero. **Cadernos de Pesquisa**, v.43, n.149, p. 404-421 maio/ago. 2013, p. 404-421.

NERY JÚNIOR, Nelson. **Princípios do processo civil à luz da Constituição Federal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

NOVAES, Clara. **Duda Kertész agora é presidente de divisão internacional da Johnson & Johnson**. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br/sua-vida/duda-kertesz-agora-e-presidente-de-divisao-internacional-da-johnson-johnson/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

OAKLEY, J. G. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, 2000, p. 321-334.

OLIVEIRA, Adrilane Batista *et al.* **A percepção de mulheres em cargos de liderança sobre suas realidades organizacionais**. Disponível em <<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/264>>. Acesso em: 08 de Jan. 2022.

OLIVEIRA, Anita Loureiro de. A espacialidade aberta e relacional do lar: a arte de conciliar maternidade, trabalho doméstico e remoto na pandemia de COVID-19. **Rev. Tamoios**, São Gonçalo (RJ), ano 16, n. 1, Especial COVID-19. pág. 154-166, maio 2021.

ONU MULHERES. **Empoderamento Econômico**. 2016. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/empoderamento-economico/>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

_____. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. 2016. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/edicoes_antteriores.html>. Acesso em 03 de janeiro de 2022.

OZ, Amós. **Do que é feita a maçã**: seis conversas sobre amor, culpa e outros prazeres. Tradução. Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das letras, 2019.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. São Paulo: editora Contexto, 2007, 190p.

PACTO GLOBAL DA ONU – REDE BRASIL. **Brasil é novamente destaque no concurso SDG Pioneers**. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/noticia/200>. Acesso em 07 de mar. 2022.

PEDRO, Joana Maria; PINSKY, Carla Bessanezi. **Nova história das mulheres no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2012.

PEREZ, Olívia Cristina; RICOLDI, Arlene Martinez. **A quarta onda feminista: interseccional, digital e coletiva**. 2019.

PESCAROLO, Joyce Kelly. **Sociologia Urbana e da Violência**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

PINTO, Célia Regina Martins. **Uma história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

PORTELLI, Alessandro. Tentando aprender um pouquinho. Algumas reflexões sobre a ética na História Oral. **Projeto História**, v. 15, p. 13-49, abr. 1997.

PRÁ, Jussara Reis; EPPING, Léa. Cidadania e feminismo no reconhecimento dos direitos humanos das mulheres. **Revista Estudos Feministas [online]**. 2012, v. 20, n. 1, pp. 33-51. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-026X2012000100003>>. Acesso em: 20 de out. 2021.

PULEO, Alicia (2005). **O pessoal é político: a emergência do Feminismo Radical**. In: AMORÓS, CELIA; ANA DE MIGUEL (eds.) (2005): **Teoria Feminista: do Iluminismo à globalização (vol.2)**, Minerva Ediciones, 2005, Madrid, pp. 35-67.

RAMOS, Amparo. **Mulheres e liderança: uma nova forma de dirigir**, PUV, Valencia, 2005.

RUBIM, Linda; Argolo, Fernanda (org.). **O Golpe na Perspectiva de Gênero**. Salvador, EDUFBA, 2018.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. **British Journal of Management**, 16(2), p. 81–90, 2005.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SAJARDO, Moreno Antonia; *et al.* **A Responsabilidade Social Interna das empresas na Espanha**. Valencia: TirantloBlanch, 2009. 263p.

SANCHES, S. **Taxa de desemprego feminina é maior que a masculina, mostra OIT, 2008**. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br>>. Acesso em: 20 de mar, 2021.

SANTOS, Aline Lilian; Wilner, Adriana. **A Outlier**. GV-Executivo, v. 18, n. 4, jul./ago. 2019.

SANTOS, Andrea Vieira. **Análise da implementação da lei Maria da Penha no DF**. Brasília, 2018. 55p. Disponível em: <
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3489/1/Andrea%20Vieira%20Santos.pdf>>. Acesso em 23 de mar, 2021.

SANTOS, Sales Augusto dos (Org.) **Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas Brasília**: Ministério da Educação, Secretária de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2006. 400 (Coleção Educação para todos).

SARDENBERG, Cecilia. Negociando gênero em desenvolvimento: os feminismos brasileiros em destaque. **Revista Caderno Pagu**. N.52, Campinas 2018. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010483332018000100201&lng=pt&nrm=isso>. Acesso em: 22 de mar, 2021.

_____. Negociando gênero em desenvolvimento: os feminismos brasileiros em destaque. **Cadernos Pagu [online]**. 2018, n. 52. Disponível em: <
<https://doi.org/10.1590/18094449201800520001>>. Acesso em: 10 de nov. 2021.

SCHEIN, V. E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. **Journal of Social Issues**, 2001, p. 675-688.

SCHEIN, V. E. *et al.* Think manager-think male: a global phenomenon? **Journal of Organizational Behavior**, 1996, p. 33-41.

SCHULER, M. **Liberdade de Violência, Mulheres de Estratégias de todo o mundo**. 2. Ed. Nova York. 1992. Disponível em: <
<https://www.globalsciencejournals.com/content/pdf/10.7603%2Fs40874-016-0002-z.pdf>>. Acesso em: 21 de mar, 2021.

SCOTT, Joan. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade. Porto Alegre: v.20, n.2, p.71-99, jul./dez., 1995.

SOPRANO, Paula; OLIVEIRA, Grazielle. **O que fazem as melhores empresas para as mulheres – e o que ainda tem que mudar**. Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/vida/noticia/2016/03/o-que-fazem-melhores-empresas-para-mulheres-e-o-que-ainda-tem-de-mudar.html#:~:text=%E2%80%9CNa%20minha%20posi%C3%A7%C3%A3o%2C%20sinto%2D,que%20se%20v%C3%AA%20ao%20entrar>. Acesso em 07 de mar. 2022.

TRAJANO, Luíza Helena. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

UCHÔA, Marcelo Ribeiro. **Mulher e mercado de trabalho no Brasil**: um estudo sobre igualdade efetiva baseado no modelo normativo espanhol. São Paulo: Ltr, 2016.

SEN, Amartya Kumar. **Development as Freedom**. Nova Iorque: First Anchor Books Edition, 2000.

SGANZERLA, Carol. **Rachel Maia queria ser aeromoça – e virou uma das CEOs mais influentes do Brasil**. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2019/11/rachel-maia-queria-ser-aeromoca-e-virou-uma-das-ceos-mais-influentes-do-brasil/>. Acesso em 07 de mar. 2022.

SMITH, Peter. B. e PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira. 1994.

SPURK, D; STRAUB, C. Relações de trabalho e carreiras flexíveis em tempos de pandemia COVID-19. **Journal of Vocational Behavior**, 2020. 4p.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica**: compreendendo o fenômeno de teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 27-43, 1997.

TEIXEIRA, Luciano. **A ascensão das advogadas na carreira jurídica durante a pandemia**. Mar 2021. Disponível em: <https://br.lexlatin.com/reportagens/ascensao-das-advogadas-na-carreira-juridica-durante-pandemia>. Acesso em: 10 de mar, 2021.

UFV, Universidade Federal de Viçosa. **Cooperativas Têm a Tarefa de Empoderar as Mulheres**. Viçosa: UFV, 2020. Disponível em: <https://www.campic.ufv.br/informativos/cooperativas-tem-a-tarefa-de-empoderar-as-mulheres/>. Acesso em: 10 de mar, 2021.

VALOR INVESTE. **Luiza Trajano é a única brasileira em lista das 25 mulheres mais influentes do mundo do “Financial Times”**. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2021/12/02/luiza-trajano-nica-brasileira-em-lista-das-25-mulheres-mais-influentes-do-mundo-do-financial-times.ghtml>. Acesso em: 07 de mar. 2022.

VOMMARO, P. **Juventudes y políticas en la Argentina y en América Latina: tendencias, conflictos y desafíos**. Argentina: Grupo Editor Universitario, 2015.

WATANABE, Alessandra Nardoni. **Lei Fácil Violência Contra a Mulher**. 1.ed. Edições Câmara, 2020.

WILLIAMS, J. C. The maternal wall. **Harvard Business Review**. Oct. 2004. Disponível em <<https://hbr.org/2004/10/the-maternal-wall>>. Acesso em: 08 de Jan. 2022.

WOOD, Meredith. **What is the glass cliff?** Sep. 2020. Disponível em <<https://www.fundera.com/blog/what-is-the-glass-cliff>>. Acesso em: 10 de Jan. 2022.

WRIGLEY, B. J. Glass ceiling? What glass ceiling? A quantitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. **Journal of Public Relations Research**, v. 14, n. 1, p. 27-55, 2002.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. **Women are better leader during a crisis**. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>>. Acesso em 09 de janeiro de 2022.

ZHAO, Y *et al.* Trabalho por turnos dos pais em conexão com o conflito trabalho-família e saúde mental: examinando os caminhos para mães e pais. **Journal of Family Issues**, 1-29, 2020. Disponível em: <https://openresearch-repository.anu.edu.au/handle/1885/218663>. Acesso em: 24 de abr. 2021.