

**CENTRO PAULA SOUZA**

**Etec PROFº. JADYR SALLES EXTENSÃO EM PROFESSORA  
ANTÔNIA TENAN SCHLITTLER**

**Técnico em Secretariado**

**Adairani de Lima**

**Beatriz Dolci**

**Fábio Oscar Souza Monteiro**

**Joyce Cassimiro**

**Luan Furtado**

**LIDERANÇA FEMININA:**

**A imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da  
igualdade de gêneros.**

**Descalvado – SP**

**2022**

**Título: LIDERANÇA FEMININA:**

**A imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da  
igualdade de gêneros.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico, no Curso de Secretariado da ETEC Prof. Jadyr Salles em Porto Ferreira – SP com classe descentralizada na cidade de Descalvado – SP na Unidade Prof.<sup>a</sup> Antônia Tenan Schlitter.

Descalvado, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**Prof. Mateus Reynaldo de Toni Bariotto**

**Coordenador do Curso Técnico Integrado em Secretariado.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Noemi Ester F. E Silva  
Orientadora

---

Prof<sup>o</sup> Tatiana R. Jorge Monteiro

---

Prof.<sup>a</sup> Valquiria A. F. De Lima

---

Prof.<sup>a</sup> Adriana Ap. Bagagini Salviato.

**Adaiani de Lima**

**Beatriz Dolci**

**Fábio Oscar Souza Monteiro**

**Joyce Cassimiro**

**Luan Furtado**

**LIDERANÇA FEMININA:**

**a imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da  
igualdade de gêneros.**

Projeto de Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado ao Curso Técnico em  
Secretariado da ETEC Prof<sup>o</sup> Jadyr Salles –  
Descentralizada Prof<sup>a</sup> Antônia Tenan  
Schlinter, orientada pela Prof<sup>a</sup>. Noemi Ester F.  
E Silva como requisito parcial para obtenção  
do título de técnico em Secretariado.

**Descalvado – SP**

**2022**

## **Dedicatória**

Expressamos e dedicamos a nossa gratidão a todos os profissionais do curso técnico em secretariado por todo o apoio e suporte para essa realização, a cada membro deste grupo por todo esforço e companheirismo nessa trajetória e agradecemos a Deus por nos proporcionar mais uma conquista e sucesso em cada passo, a conclusão deste trabalho resume-se em dedicação e aprendizado.

## Epigrafe

"Faça as coisas mais difíceis enquanto são fáceis e faça as grandes enquanto são pequenas. Uma jornada de 1.000 milhas deve começar com um único passo".

(LAO TSÉ)

## RESUMO

Este artigo aborda a questão da liderança feminina no mercado corporativo, mostrando que as mulheres vêm se destacando, cada vez mais, em cargos de comando, estando em evidência e conquistando seu lugar nas organizações empresariais. Nessa perspectiva, assumem papéis e funções que outrora eram ocupados apenas por homens, demonstrando que são capazes e estão preparadas para estar nos mais altos escalões nas companhias, abandonando a imagem de ser apenas donas de casa e conquistando sua independência financeira. No entanto, ainda precisam lutar contra uma lógica perversa e associativa dentro das organizações. Apesar da crescente evolução da mulher no mercado de trabalho ainda é persistente a discriminação de gênero.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho foram evidenciadas as conquistas alcançadas, contudo, o preconceito, dificuldades e outros bloqueiam e impossibilitam muitas mulheres de conquistarem uma posição profissional ou revolução no mercado fazendo da igualdade uma métrica difícil de alcançar.

É preciso que tenhamos conscientização de priorizar e implantar meios que ajudem mulheres a permanecer, crescer profissionalmente dentro do ambiente corporativo e empenho para que essa desigualdade seja transformada.

**Palavra-chave:** mulheres, liderança e discriminação de gênero.

## ABSTRATIC

Este artículo aborda la cuestión del liderazgo femenino en el mercado empresarial, mostrando que las mujeres destacan cada vez más en puestos de mando, quedando en evidencia y conquistando su lugar en las organizaciones empresariales. En esta perspectiva, asumen roles y funciones que antes sólo eran ocupados por los hombres, demostrando que son capaces y están preparadas para estar en los niveles más altos de las empresas, abandonando la imagen de ser sólo amas de casa y conquistando su independencia financiera. Sin embargo, todavía tienen que luchar contra una lógica perversa y asociativa dentro de las organizaciones. A pesar de la creciente evolución de las mujeres en el mercado laboral, la discriminación por razón de género sigue siendo persistente.

Durante el desarrollo de este trabajo se evidenciaron las conquistas alcanzadas, sin embargo, los prejuicios, dificultades y otros bloquean e imposibilitan a muchas mujeres a conquistar una posición profesional o revolución en el mercado haciendo de la igualdad una métrica difícil de alcanzar.

Es necesario que tengamos la conciencia de priorizar e implementar medios que ayuden a las mujeres a permanecer, crecer profesionalmente dentro del ámbito empresarial y el compromiso para que esta desigualdad se transforme.

**Palabras clave:** mujeres, liderazgo y discriminación de género.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Ilustração do gráfico - D'ALONSO (2008).....</b>	<b>36</b>
---	-----------

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Luiza Helena Trajano .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2 - Camila Farani .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 - Créditos: ONU Brasil .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4 - Machismo .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5 - Programa mulheres positivas Fabi Saad.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 6 - Toni Morrison.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 7 - Tarsila do Amaral (Pintora Brasileira).....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8 - Malala Yousafzai .....</b>	<b>59</b>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Objetivo.....	14
1.2.	Problema.....	15
1.3.	Hipótese.....	15
1.4.	Justificativa.....	16
1.5.	Procedimentos metodológicos.....	18
2.	AFINAL, O QUE É LIDERANÇA FEMININA?.....	20
2.1.	Principais características da liderança feminina.....	23
2.2.	Maior empatia.....	23
2.3.	Maior flexibilidade.....	23
2.4.	Desenvolvimentos de relações interpessoais.....	23
2.5.	Potencialização da cooperação.....	24
2.6.	Melhora do clima organizacional.....	24
2.7.	Qual a importância de ter mulheres em cargos de liderança para o mercado de trabalho?.....	24
2.8.	E, as vantagens?.....	25
3.	LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL.....	26

3.1.	Luiza Helena Trajano .....	27
3.2.	Camila Farani.....	30
4.	DIFICULDADES DA MULHER EM CARGOS ALTOS .....	32
5.	IGUALDADE DE GENÊROS .....	38
5.1.	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	40
6.	BASE SALARIAL ENTRE GÊNEROS .....	43
7.	MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: LIMITAÇÕES OU PRECONCEITO? .....	46
7.1	Mulheres no mercado de trabalho: o problema da mentalidade .....	47
8.	MULHERES POSITIVAS .....	50
9.	QUAIS PRÁTICAS PODEM CONTRIBUIR PARA A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO? .....	53
9.1.	Valorização da mulher.....	53
9.2.	Políticas para a igualdade de gênero.....	53
9.3.	Comitê de diversidade.....	54
9.4.	Eliminar estereótipos e vieses inconscientes .....	54
9.5.	Oferecer suporte psicológico.....	55
10.	MULHERES PARA INSPIRAR-SE .....	56
10.1.	Toni Morrison.....	56
10.2.	Tarsila do Amaral .....	57
10.3.	Malala Yousafzai .....	59

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
-------------------------------	----

## 1. INTRODUÇÃO

No dia 8 de março, celebramos o Dia Internacional da Mulher oficializado pela ONU (Organização das Nações Unidas), marcado em 1977, data que remete à luta feminina. Para refletir sobre a situação da mulher em nossa sociedade é necessário pensar no modelo econômico, político e social em que estamos inseridos.

Tudo se inicia com as relações de gênero que se referem aos tratos sociais desiguais de poder entre homens e mulheres, que são o resultado de uma construção social, a partir da percepção das diferenças sexuais. Por essa perspectiva, a mulher sempre foi considerada inferior em relação ao homem, mas sempre determinada a buscar novas conquistas e uma delas foi o seu ingresso no mercado de trabalho. Durante a Primeira Guerra Mundial, as mulheres tiveram que sair em busca do sustento da família enquanto seus companheiros forçadamente tiveram que ir para guerra, elas trabalhavam em serviços que até então eram executados por seus companheiros.

A Primeira Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra na década de 1760, transformou a condição do trabalho. Fez com que a economia agrária e artesanal se transformasse em economia industrial, redefinindo significativamente os papéis sociais de homens, mulheres e crianças.

Com a consolidação do sistema capitalista no século XIX, surgiram diversas mudanças no processo produtivo das empresas e na organização do trabalho desempenhado pela mulher. Diante do desenvolvimento tecnológico e com o grande crescimento industrial, um número considerável da mão de obra feminina transferiu-se para as fábricas. Todavia, na época da Revolução Industrial a exploração do trabalho feminino foi muito intensa, pois as mulheres eram submetidas à jornada de trabalho de até 16 horas diárias, e o salário não era nem a metade dos salários pagos aos homens, sendo desta forma, mais vantajoso contratar a mão de obra feminina.

Devido ao crescimento na desigualdade nas condições de trabalho existente entre homem e mulher, nasceu à luta das mulheres por melhores condições de trabalho e a reivindicação por igualdade dos direitos trabalhistas.

As primeiras normas de proteção à mulher surgiram devido à exploração desta mão de obra, o objetivo foi limitar o poder dos industriais que estavam preocupados apenas com o lucro sem limites. Tal processo proporcionou alguns benefícios e garantias especificadas em leis a favor da mulher. Estabeleceu-se, pela primeira vez em 17 de maio de 1932 o Decreto 21.417, que trouxe a regulamentação das condições do trabalho da mulher nos estabelecimentos industriais e comerciais.

Dentre os direitos garantidos a mulher no Decreto 21.417/32 destacaram-se a igualdade de trabalho entre os sexos.

Então, não é de hoje que mulheres questionam suas condições e reivindicam por mudanças, “ao longo da história ocidental sempre houve mulheres que se rebelaram contra sua condição, que lutaram por liberdade e muitas vezes pagaram com suas próprias vidas” (PINTO, 2010 p.15).

É notório o avanço da mulher, principalmente quando falamos em mercado de trabalho, contudo, os desafios são diários, presentes como resquício de uma mentalidade ultrapassada que exerce ainda influência na discriminação da mulher atualmente.

### **1.1. Objetivo**

O presente artigo tem como objetivo estudar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, mais especificamente, o papel e a importância da mulher, apontando suas características, seu estilo, habilidades e os preconceitos. Para se chegar a esses objetivos, faz-se uso de pesquisa bibliográfica que é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48). Para a seleção da bibliografia, parte-se da premissa de que a mulher

não pode mais ser encarada como sexo frágil, tendo conquistado o direito de igualdade no universo empresarial. Observará a oposição contra a diferença de gênero e o preconceito que ainda existe.

## **1.2. Problema**

Por muitos anos, culturalmente a mulher era colocada em segundo plano, com poucas oportunidades e com campo restrito para crescer, aprender e, muito menos, se destacar. Mesmo com tantos desafios, principalmente com a administração do tempo, a mulher tem conquistado e consolidado seu espaço.

É evidente e de longa data, que as mulheres, não importando sua raça ou classe social, enfrentam dificuldades no mercado de trabalho. Ao nos depararmos com tal cenário, surge a necessidade de identificar, entender e mesurar estes desajustes.

Mediante tais apontamentos, surge neste contexto outra questão, a falta de entendimento e conhecimento a respeito do tema por grande parte da humanidade.

## **1.3. Hipótese**

O tema passa a ser discutido nas organizações que cada vez mais se interessam em mudanças culturais. Ao longo da história, a mulher foi inserida ao mercado de trabalho, em diferentes contextos de atuação. Entretanto, ainda pode haver resquícios da opinião social criada quanto a diferenciação do trabalho apropriado ao homem e o associado a mulher. Com base neste cenário, o presente estudo possibilita a análise e entendimento da percepção do assunto na visão de quem vive a realidade da situação, as próprias mulheres.

Na prática, se percebe um caminho a percorrer para um patamar de equidade e entendimento sobre este assunto na visão dos que vivem a situação. O presente

estudo visa contribuir com a sociedade, buscando melhor entendimento feminino no mercado de trabalho, através da perspectiva das próprias mulheres, entendimento dos fatores que contribuíram com a escolha profissional no contexto laboral masculinizado e do cenário atual quanto a equidade de oportunidades relacionado ao aspecto gênero, nas divisões masculino e feminino.

#### **1.4. Justificativa**

Um dado que nos indaga é um fornecido pelo Fórum Econômico Mundial (2014), que conclui que a igualdade de gêneros só será alcançada em 2095, isso se continuar na evolução pelos direitos das mulheres. Além do mais, o Brasil é o penúltimo entre todos os países da América quando se trata de igualdade salarial (ocupamos o 124º de 142 países avaliados), perdendo somente para o Chile. Isso nos mostra que para mulheres brasileiras está mais difícil ainda de se alcançar o que é delas por direito.

Segundo o IBGE (2018) foi estudado o cenário no mercado de trabalho e é encontrada uma grande distinção entre homens e mulheres.

Quando se trata de participação no mercado de trabalho, os homens estão presentes em 54,7%, enquanto as mulheres em 45,3%. E o valor médio da hora trabalhada é R\$14,20 para homens e R\$13,00 para mulheres. Analisando de maneira geral podemos perceber o impacto que há nessa desigualdade toda. O rendimento médio mensal pode dar diferença de até R\$529,00 entre um salário e outro, onde um homem rende R\$2.579,00 e uma mulher R\$2.050,00.

Porém quando se é analisado o nível de escolaridade podemos perceber que 18,4% dos homens têm ensino superior, já as mulheres 22,8%, ou seja, concluímos que a mulher estuda mais e ganha menos. Seria justo?

Ainda de acordo com o IBGE (2018) se tratando de Gerência e Direção as mulheres ocupam 45% desses cargos e o salário médio de um homem chega a R\$6.216,00 enquanto o de uma mulher é em torno de R\$4.435,00.

Quando observamos a conciliação que as mulheres precisam fazer quando se tornam mães o quadro piora ainda mais. O preconceito no mercado de trabalho com uma mulher e mãe é ainda maior e os direitos trabalhistas não fornecem todo o suporte necessário para essas mulheres, onde, 94% delas sentem dificuldade para conciliar a carreira com a maternidade e 64% das mães relatam terem sido prejudicadas de forma significativa, como não serem promovidas simplesmente por se tornarem mães.

Um relatório publicado pela ONU (2020) revela que quase 90% dos homens e mulheres têm algum tipo de preconceito contra as mulheres. O índice “Normas Sociais de Gênero” analisou vieses em áreas como política e educação em 75 países. Para nossa tristeza, o estudo concluiu que não há igualdade de gênero em nenhum país do mundo. De acordo com o relatório, cerca de metade dos homens e mulheres do mundo sentem que os homens são melhores líderes políticos.

Um outro estudo mais abrangente feito pela consultoria Kantar (2020) mostra que somente 41% dos brasileiros se sentem confortáveis com uma mulher como líder de uma grande empresa. Conduzido em 11 países, o resultado coloca o Brasil na posição intermediária do grupo liderado pelo Canadá onde 62% das pessoas se sentem mais confortáveis com uma mulher na liderança de uma grande empresa e fechado pela Rússia (somente 11% confortáveis). As oportunidades de emprego são apresentadas às mulheres de maneira diferente dos homens dependendo da ideologia política do gerente de contratação. Acontece que o preconceito de gênero na contratação e promoção é mais difundido do que pensávamos.

A liderança de acordo com Chiavenato (1994) é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais exercida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos.

Toda mulher tem capacidade e direito de fazer aquilo que deseja. Nossa sociedade pode e deve ter mulheres em cargos de liderança. Cada nova liderança feminina traz grandes transformações para a empresa, a mulher e sociedade.

Por mais que pareça apenas um número, na realidade é um avanço. O aumento do número de mulheres líderes em meio a uma maioria masculina representa conquistas rumo à igualdade de gênero, trazendo à tona a necessidade de igualar algo que, por anos, esteve sob controle masculino.

A liderança feminina causa mudanças significativas no comportamento da própria mulher. Algumas de suas características próprias são acentuadas, enquanto outras que ela achava que não existiam acabam aparecendo. Ainda, suas capacidades de análise e tomada de decisão são elevadas.

Isso acontece porque quando uma mulher se vê diante de um desafio, como a liderança, ela o assume verdadeiramente e realiza as medidas necessárias para desempenhá-lo da melhor forma. Seu foco está no projeto que ela está realizando naquele exato momento. Tudo isso também faz parte da luta pela igualdade de gênero, uma pauta tão importante atualmente.

Dessa forma, mais do que conquistas no mercado de trabalho, cada nova mulher líder que surge representa uma modificação na estrutura social.

### **1.5. Procedimentos metodológicos**

Com o intuito de estudar a importância da mulher no mercado de trabalho brasileiro, bem como o histórico de lutas enfrentadas e políticas públicas que embasam o fortalecimento da inclusão, pode-se caracterizar esta pesquisa como explicativa qualitativa que segundo Minayo (1995, p. 21-22) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O estudo acionou como principal forma de coleta e análise dos dados a pesquisa bibliográfica que consiste na análise de materiais que receberam um tratamento analítico como sites e artigos. Foi realizada uma busca sistematizada em

artigos e/ou outras publicações que abordem o tema mulheres no mercado de trabalho no Brasil, a pesquisa bibliográfica, que foi baseada na consulta de livros, artigos e revistas. Adequando aos contornos de uma pesquisa foram incluídos um robusto número de material bibliográfico, mas mantendo como principal preocupação a qualidade na análise realizada.

## 2. AFINAL, O QUE É LIDERANÇA FEMININA?

É possível contextualizar o cenário atual da liderança feminina no Brasil ao analisar a história brasileira ao longo do século XX e início do XXI. Neste artigo, considera-se que o fenômeno da liderança feminina no Brasil está relacionado às conquistas dos movimentos feministas que geralmente questionam a disparidade de oportunidades e o papel naturalmente inferior atribuído às mulheres em relação aos homens, bem como às representações sociais do papel das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho (MELO; THOMÉ, 2018; SIQUEIRA; BUSSINGUER, 2020).

Além disso, como a vida da mulher foi vista e interpretada sob a perspectiva masculina (FOLLADOR, 2009), talvez existam mulheres líderes ao longo da história brasileira que não tiveram seu devido reconhecimento e, portanto, seu trabalho não foi amplamente divulgado.

Na primeira metade do século XX, o papel social das mulheres era principalmente manter a união da família e a moral cristã em casa, ou seja, enquanto o espaço público era dominado por homens, as mulheres eram mantidas (e se mantinham) como “rainhas” nos ambientes domésticos (ALMEIDA, 2013). Além disso, as mulheres eram vistas como indivíduos dotados das características católicas de “virgem-mãe-mulher”, como pureza, bondade, generosidade, submissão às regras sociais e falta de liberdade sexual (já que eram consideradas apenas preservadoras raça humana e, portanto, responsáveis pela reprodução da espécie) (ALMEIDA, 2013). Dessa forma, as conquistas mais importantes das mulheres eram geralmente o casamento e a maternidade, as quais, por sua vez, eram as também exigidas pela sociedade.

Além da representação social das mulheres, o estabelecimento da ditadura militar no Brasil (de 1º de abril de 1964 a 15 de março de 1985) representou um obstáculo relevante para o alcance de maiores conquistas sociais para as mulheres, uma vez que o regime militar autoritário não era permissivo a quaisquer reivindicações ou protestos em geral, muito menos para as lutas das mulheres. Na década de 1970, no entanto, diferentes grupos de movimentos feministas se

tornaram mais ativos no país e estavam organizados em dois ramos principais: ou buscavam o direito à liberdade individual e à igualdade de gênero, ou lutavam por problemas gerais de toda a população, como a desigualdade social (LOBO, 2019).

Na mesma década, identificou-se um aumento considerável da participação das mulheres no mercado de trabalho, embora ainda fosse considerado bastante tímido: apenas aproximadamente um quinto das mulheres brasileiras estavam engajadas em atividades remuneradas (MAGALHÃES, 1980). Além disso, até a década de 1970, a força de trabalho feminina era composta principalmente por jovens solteiras, sem filhos, com pouca escolaridade, focadas em empregos informais, precários e com salários mais baixos que os homens (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001). Quando chegavam a desenvolver uma profissão, as mulheres geralmente acabavam se envolvendo principalmente em atividades relacionadas ao ensino (professora) e a saúde (enfermagem), funções associadas a chamada natureza delicada da mulher (LOURO, 2004). Mas esse cenário começou a ganhar novos contornos no final da década de 1970, com a inserção de mulheres mais velhas, com responsabilidades familiares e com maior escolaridade no mercado de trabalho (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, juntamente com o crescimento econômico e o período de redemocratização do país (devido ao fim da ditadura militar), as mudanças no posicionamento das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho se tornaram ainda mais visíveis. Tais mudanças refletiram-se principalmente no aumento substancial da força de trabalho feminina e nas leis promulgadas em favor dos direitos da mulher, principalmente por meio da promulgação da Constituição Federal do Brasil, em 1988 (LOPES, 2002).

Esta Constituição Federal é a primeira a estabelecer plena igualdade jurídica entre homens e mulheres no Brasil, expressa em seu 5º artigo: "Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações" (BRASIL, 1988). Essa afirmação removeu legalmente a posição de inferioridade e submissão das mulheres em relação aos homens e conseqüentemente, poderia influenciar o aumento de possibilidades e oportunidades para as mulheres no âmbito do trabalho. Vale mencionar a intensa

participação dos movimentos feministas nos meses anteriores às Assembleias Constituintes em 1987 e 1988, além do trabalho das mulheres deputadas federais durante as próprias assembleias, apesar da baixa representação feminina no Congresso Nacional: havia apenas 26 mulheres líderes (5% do total de parlamentares) (COSTA, 2018).

As mulheres brasileiras certamente adquiriram importantes direitos trabalhistas por meio de emendas à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tais como: aposentadoria após 30 anos de serviço (5 anos a menos que os homens); licença de maternidade de 120 dias (a partir do 8º mês de gravidez), sem prejuízo do emprego nem do salário e remuneração igual (em relação aos homens) (BRASIL, 1943).

Simultaneamente, tem havido um aumento contínuo da participação feminina no mercado de trabalho, onde as mulheres representavam cerca de 52,6% da força de trabalho brasileira no primeiro trimestre de 2020 (IBGE, 2020), em comparação com a proporção de cerca de 20% na década de 1970.

No entanto, a atual situação social das mulheres brasileiras ainda é caracterizada pela vulnerabilidade e desigualdade de gênero. Essa situação é refletida em dados censitários recentes. Por exemplo, em 2016, as mulheres passaram mais horas por semana cuidando de pessoas (idosos ou crianças) e realizando tarefas domésticas (18,1 horas) em comparação com os homens (10,5 horas) (IBGE, 2018).

Em 2019, a renda mensal dos homens era de R\$ 2.010 reais, enquanto as mulheres ganhavam uma média de apenas R\$ 1.985 reais (IBGE, 2019). Além disso, entre os trabalhadores desempregados brasileiros no primeiro trimestre de 2020, 53,4% eram mulheres, enquanto 46,6% eram homens (IBGE, 2020). Em 2019, uma pesquisa sobre violência doméstica revelou que 82% das mulheres entrevistadas identificaram o aumento da agressão física contra elas, além do aumento da percepção de violência moral, psicológica, sexual e patrimonial (SENADO FEDERAL, 2019).

## **2.1. Principais características da liderança feminina**

Antes de apresentar as qualidades mais comuns entre as líderes, vale lembrar que cada um tem sua imagem e características próprias. Portanto, não faz sentido fortalecer a liderança feminina e focar nos estereótipos emocionais, por exemplo, ignorando a parte racional.

Separamos cinco características que serão melhoradas quando as mulheres assumirem um time, setor ou empresa.

### **2.2. Maior empatia**

As líderes femininas costumam ter mais empatia do que os homens, já que se colocar no lugar do outro e prestar mais atenção ao lado humano de cada um são aspectos que fazem parte da realidade feminina.

Por isso, podem dar uma grande contribuição para o clima da organização e ter uma postura motivacional muito forte, é muito importante que os líderes generosamente inspirem, motive e estimule as pessoas ao seu redor.

### **2.3. Maior flexibilidade**

Outra característica feminina é a multitarefa. Aqui, não estamos falando de cuidar da casa e ter uma vida profissional, pois essa ideia não atende às suas reais competências. As mulheres são capazes de gerir todas as suas responsabilidades observando as necessidades dos colaboradores do time. Ademais, elas são mais propensas a se adaptar às mudanças e a lidar melhor com as atualizações do mercado.

### **2.4. Desenvolvimentos de relações interpessoais**

Com base na escuta ativa, na comunicação não violenta e na flexibilidade, as gerentes ganham a confiança da equipe e estabelecem relacionamentos de alta qualidade.

Geralmente é mais desvolto ao negociar com fornecedores, parceiros, investidores e clientes, o que lhes confere uma vantagem competitiva significativa.

### **2.5. Potencialização da cooperação**

Acostumados a lidar com necessidades múltiplas ao mesmo tempo, as gerentes tendem a compartilhar essas necessidades e pedir ajuda à equipe.

Essa abertura leva a atitudes semelhantes entre os membros da equipe, que passam a compartilhar problemas e construir soluções diferenciadas a partir da colaboração.

### **2.6. Melhora do clima organizacional**

A liberdade de feedback e auxílio mútuo entre os colaboradores proporciona um ambiente acolhedor e agradável, o que ajuda a reter talentos.

Isso porque, em geral, as mulheres adotam estilos de liderança menos autoritários e colocam de lado a agressividade para priorizar a harmonia e a produtividade no ambiente de trabalho.

### **2.7. Qual a importância de ter mulheres em cargos de liderança para o mercado de trabalho?**

As mulheres sustentam financeiramente 45% das famílias brasileiras. Com igualdade em relação aos rendimentos dos homens, o lucro social será significativo.

Globalmente, esses benefícios foram medidos por entidades como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que estima um crescimento do PIB de cerca de US \$ 6 trilhões se os salários forem iguais. No caso do Fundo Monetário Internacional (FMI), o PIB global aumentaria 35% com a igualdade de gênero nas relações de trabalho.

## **2.8. E, as vantagens?**

Conforme a liderança feminina da empresa cresceu, as pessoas também perceberam a importância dessa conquista. Segundo o relatório anual Women Business Owner Spotlight do Bank of America, as mulheres são mais capazes de se adaptar às mudanças tecnológicas. Portanto, empresas que muitas vezes enfrentam mudanças, como aquelas que precisam se adaptar a novas leis, como a LGPD, podem lidar com os obstáculos com mais facilidade ao colocar mulheres em cargos de liderança.

Com uma liderança feminina, pode-se observar um ambiente diverso onde o número de homens e mulheres está uniformemente distribuído, permitindo diferentes perspectivas social e contribuindo para tomadas de decisão mais justas dentro da organização. Ainda segundo o relatório, quanto mais mulheres na empresa, principalmente mulheres em cargos de liderança, melhores são os resultados.

A ocupação feminina nesses cargos é uma maneira de mostrar representatividade. Líderes inspiram e servem de referência para outras mulheres, fazendo-as acreditar mais em si mesmas e vendo a possibilidade de se tornarem líderes, crescerem na carreira e ocuparem altos cargos na hierarquia. Além, é claro, de quebrar padrões culturais que acompanham a sociedade ao longo do tempo. Ao adotar certas atitudes, essas líderes podem desconstruir os estereótipos e comportamentos impostos às mulheres em muitas situações.

### **3. LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL**

Com a observação do mercado e da sociedade atual, percebe-se que a mulher possui, de forma natural, muitas das competências exigidas para a prática de uma liderança eficaz e eficiente. São alguns atributos comuns ao sexo feminino, tais quais: “uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional. ” (FLEURY, 2013, p. 46).

Muitas mulheres ocupam hoje cargos de lideranças em grandes empresas. Estas mudanças positivas vêm ocorrendo em todo o Brasil; porém, para chegar ao topo, as mulheres passaram por discriminações e, ainda hoje, sofrem com as desigualdades salariais existentes entre homens e mulheres. Mas, buscam superar esses entraves com garra e espírito competitivo e, ao conquistar o mercado de trabalho, têm sua independência financeira, tornam-se participativas, econômica e socialmente, o que as leva a desenvolver, ainda mais, a autoestima e a autorrealização, provando que são capazes de liderar e administrar conflitos, com perfil diferenciado, com versatilidade e persuasão, quebrando paradigmas.

Dados mais recentes (IBGE, 2015) mostram que as mulheres são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias. No Brasil, em 2010, a taxa de atividade das mulheres era de 54,6% enquanto que a dos homens era de 75,7%. Comparado a 2000, a taxa de atividade das mulheres cresceu em 4,5 pontos percentuais e a dos homens reduziu em 4 pontos. A variação entre mulheres e homens, ainda que grande, reduziu nos últimos dez anos. As mulheres aumentaram sua participação no mercado de trabalho, enquanto que aumentou a taxa dos homens considerados inativos, sobretudo na faixa de 16 a 29 anos.

É inegável que estamos testemunhando o surgimento de uma nova geração de mulheres líderes. Mesmo diante de tantos desafios e espaços estreitos dentro

das corporações, as discussões sobre diversidade têm se tornado relevantes demais para não olharmos para um futuro não tão distante com certo otimismo.

É interessante observar também que a diversidade não se aplica somente a mulheres, mas a todas as maiorias minorizadas que têm acesso limitado a estes espaços de poder. Dentre todas as transformações responsáveis por este avanço, observamos que a representatividade é a chave principal para alavancar pessoas que jamais imaginariam chegar no topo.

Com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, podemos aprender muito com as mulheres que fizeram transformações para atingir esse objetivo. Ter em quem se espelhar no começo da trajetória é determinante para saber que podemos ir mais longe, por isso é tão importante contar histórias.

Com isso em mente, separamos algumas figuras femininas em posições de liderança, que inspiram milhões de pessoas em todo o mundo:

### **3.1. Luiza Helena Trajano**

Uma das mais poderosas mulheres do país, Luiza Helena Trajano, nasceu em Franca (SP), no dia 9 de outubro de 1951. É uma empresária brasileira que comanda uma das maiores redes de lojas de varejo do Brasil, a Magazine Luiza, além de outras empresas integradas à sua holding. Sua firmeza e determinação foram necessárias para que pudesse desenvolver a conhecida rede Magazine Luiza, exemplo de marca que há anos é líder no mercado nacional.



**Figura 1 - Luiza Helena Trajano**

Embora o processo de expansão da empresa estivesse acontecendo desde a abertura da sua primeira loja, o grande salto que colocou a Magazine Luiza como uma das maiores do segmento no país ocorreu na década de 90. Dois acontecimentos foram decisivos para esse feito: a criação da Holding LTD, fundada para gerir e acelerar a expansão do grupo e a nomeação de Luiza Helena Trajano como líder da empresa.

Formada em direito pela Faculdade de Direito de Franca, Luiza começou a sua história no grupo logo cedo. Aos 12 anos já trabalhava como balconista em uma das unidades da empresa nas férias. Quando assumiu o comando, a empresária promoveu ascensão maior dos funcionários da organização, que passaram a ter voz ativa em todas as decisões da empresa, descentralizando o comando e evitando que egos familiares pudessem atrapalhar o crescimento da organização.

Além disso, Luiza lidera o Grupo Mulheres do Brasil, que foi criado em 2012, por 50 mulheres atuantes em diversos segmentos da economia. Elas se uniram em prol de um objetivo comum: melhorar o país. Atualmente, são mais de quatro mil mulheres que se encontram todos os meses para discutir, debater e propor ações relacionadas à educação, empreendedorismo, projetos sociais e cotas para mulheres.

Luiza Helena Trajano, um nome que ficará registrado na história do país por muito tempo. Não apenas por ser a gigante empreendedora que é. Mas, também, por seus grandes feitos. Esses são algumas das homenagens e prêmios que Luiza já recebeu:

- 2017: foi agraciada com a Grã-Cruz da Ordem do Ipiranga pelo Governo do Estado de São Paulo.
- 2016: Mesmo não sendo uma atleta, foi convidada para carregar a tocha olímpica. Infelizmente, durante o curto trajeto, Luiza passou mal e caiu.
- 2004: Recebeu o prêmio de Empreendedora do Ano da Revista Isto É, pela Editora Três.
- 2004: A superintendente Luiza Helena recebeu o prêmio As mulheres mais influentes do Brasil, criado pelo jornal Gazeta Mercantil e a revista Forbes Brasil. Foram premiadas 26 categorias, entre elas “Indústria e Varejo”, na qual a executiva foi o destaque.
- 2004: Recebeu do Conselho Regional de Administração (CRA) o prêmio de Administrador Emérito 2003.
- 2003: Recebeu o título de Líder Empresarial Setorial, concedido no Fórum de Líderes da Gazeta Mercantil.
- 2003: Premiada como a empresa mais admirada do setor de eletroeletrônicos segundo pesquisa da Revista Carta Capital.
- 2002: Prêmio Empreendedor do Ano, concedido pela Ernst & Young na categoria comércio.
- 2001: Prêmio Antônio Proost Rodovalho, concedido pela Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo. Foi a primeira mulher a receber a honraria.
- 2000: Homenageada na promoção Os Bem-Sucedidos 2000, pela Bovespa. A primeira mulher e a única empresa do varejo de capital fechado a receber este prêmio.

### 3.2. Camila Farani

Camila Farani nasceu no dia 06 de maio de 1981, em Vila Isabel, no Rio de Janeiro. Quando tinha apenas 4 anos de idade, seu pai morreu. Isso fez com que sua mãe abrisse uma empresa para garantir o sustento da família. Desde jovem Camila já ajudava sua mãe na empresa da família, a Tabaco Café.



Figura 2 - Camila Farani

No entanto, foi aos 16 anos de idade que ela fez uma proposta ousada. Em síntese, propôs um aumento de 30% das vendas no mês. Contudo, em troca ela queria participar do negócio. Para atingir a sua meta, ela passou a vender café gelado aos clientes, o que era inovador na época. Ela não atingiu a meta. Isso porque, o aumento foi de 28% nas vendas e não 30% como ela queria. Entretanto, mesmo sem ter atingido a meta, a sua mãe percebeu a sua capacidade de execução. Dessa forma, como recompensa, recebeu uma parte da empresa. Ao se envolver ativamente com a empresa se apaixonou pelo empreendedorismo.

Quando tinha 25 anos, a empresa tinha 4 lojas e ela decidiu expandir o negócio por meio de franquias pelo Brasil. Em 2006, quando o negócio não ia muito bem, ela aprendeu a ser resiliente.

Além disso, ela descobriu a importância de ouvir o que o cliente tem a dizer e construir um negócio com base nisso. Camila também fez parte da criação da Farani Fresh Food, Grupo Boxx e Innovaty. Também trabalhou na Mundo Verde, na parte financeira e contábil.

No entanto, Camila Farani ficou conhecida em todo o Brasil como investidora-anjo. Em resumo, ela passou a gostar de investimentos quando apresentou um pitch de um e-commerce de beleza para uma sala com 18 pessoas de negócios. Desde então, ela notou que sua paixão era investir em novas empresas, sobretudo em startups. Sendo assim, em 2010, passou a procurar novas ideias de negócios para investir. Dessa forma, no mesmo ano ela passou a ser membro da Gávea Angels. Sendo que ela presidiu a empresa entre 2016 e 2018. Como sempre incentivou o empreendedorismo feminino, ela foi cofundadora do grupo Mulheres Investidoras Anjo (MIA), em 2014.

Ela é a única mulher bicampeã do Melhor Investidor-Anjo do ano na Startup Awards, nos anos de 2016 e 2018. Em 2017 ela cofundou a G2 Capital, uma empresa focada em encontrar ideias no mercado. Enfim, em sua carreira, investiu em mais de 30 empresas. Com uma carreira de sucesso, Camila recebeu vários prêmios. Dentre eles:

- Jovem Empresária Barão de Mauá – ACRJ (2013);
- Prêmio Revista Claudia Mulher de Negócios (2014);
- Ela Faz História (2016);
- Startup Awards: Campeã em 2016 e 2018;
- 5º Maior Voz – LinkedIn Top Voices Brasil;
- Mulheres Inspiradoras – WEDO 2017;
- Embaixadora Facebook.

#### 4. DIFICULDADES DA MULHER EM CARGOS ALTOS

No início do século XIX, a sociedade tinha como convenção que a mulher não precisava trabalhar e que o homem era o provedor do sustento do lar. Entretanto as mulheres viúvas e de classes menos favorecidas já rompiam esse paradigma, pois precisavam sustentar seus filhos. Elas encontravam na venda de doces por encomenda, arranjos de flores, bordados e aulas de piano sua forma de sobrevivência (Probst, 2003). Louro (2014) também indica em seu trabalho que as camponesas já realizavam atividades em lavouras, mas como trabalho secundário.

A presença feminina também foi marcante no início da industrialização brasileira no século XIX, especialmente na indústria têxtil (Galeazzi, 2013). Outro marco para o início do trabalho feminino foram as duas guerras mundiais (1914 a 1918 e 1939 a 1945), quando os homens iam para o campo de guerra e as mulheres precisavam assumir os negócios da família e/ou o sustento do lar (Castro; Ramos; Mello, 2011; Probst, 2003).

Ao final da guerra, muitos homens foram mortos ou mutilados, impossibilitando o retorno ao trabalho, fazendo com que as mulheres deixassem casa e filhos para dar continuidade a projetos de trabalhos dos maridos (D'Alonso, 2008). O auge da divisão sexual do trabalho ocorreu no final do século XIX, quando cabiam às mulheres as atividades de dona de casa e aos homens, a tarefa de chefiar o lar, e assim ser responsável pelos ganhos financeiros da família. As mudanças na divisão tradicional de família ocorreram no século XX, embora ainda haja uma permanência da atribuição da atividade doméstica, prioritariamente para as mulheres.

No Brasil, a partir dos anos 80, a inserção feminina no mercado de trabalho foi maior, com aumento do trabalho formal, maior nível de informatização, diversidade de áreas de atuação feminina, incremento da competitividade e avanços tecnológicos que, segundo Queiroz et al. (2010), estão gerando ambientes mais dinâmicos, que remetem à maior diversidade de mão de obra. Segundo Probst

(2003), a inserção da mulher no mercado de trabalho tem historicamente como base a redução da fecundidade e o aumento no nível educacional da população feminina.

Além da necessidade de complementar a renda da família, a satisfação profissional das mulheres contribuiu para o crescimento da sua participação no mercado de trabalho (Brito; França; Barreto, 2012). Para Bruschini (2007), as mulheres estão ocupando outros espaços, ditos tradicionalmente como masculinos nos âmbitos sociais, culturais, profissionais e políticos. Contudo, a divisão de gênero ainda é percebida tanto nas atividades produtivas como na interação social, o que cria, na sociedade, guetos femininos e masculinos (Capelle et al., 2004).

Para Probst (2003), o sucesso feminino no mercado de trabalho está atrelado à falência dos modelos masculinos de processos civilizatórios, onde a exigência de força física para a realização de atividades profissional perdeu espaço para o conhecimento.

Em paralelo, ocorreram mudanças sociais e culturais que impactaram positivamente o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, tal como a facilidade de ingresso nas universidades (Bruschini; Puppini, 2004).

Queiroz et al. (2010) têm um posicionamento acerca das qualificações femininas similar a Segnini (1998). Com o dinamismo do mercado de trabalho, os atributos requeridos também vêm sendo alterados. A capacidade de trabalho em equipe, a persuasão e a cooperação passam a ser reconhecidas como qualificadores femininos, em oposição ao antigo individualismo, autoritarismo e competição (Probst, 2003) características essas associadas aos homens. A autora ainda destaca as mudanças de inserção das mulheres no mercado de trabalho com a ocupação de postos em tribunais superiores, ministérios, altos postos em empresas, além de realizarem atividades como pilotar aviões, comandar tropas e perfurar poços de petróleo. Apesar desse avanço feminino, elas ainda sofrem certo grau de discriminação, ganham menos e enfrentam obstáculos criados pelas lógicas machistas presentes nas instituições (Bruschini, 1994).

A ideia de complementaridade do trabalho feminino é observada tanto na divisão do trabalho doméstico entre homens e mulheres como dentro do trabalho profissional (Hirata; Kergoat, 2007). A literatura afirma que a distribuição ocupacional de homens e mulheres é diferente, o que resulta em salários distintos, mas geralmente associados à escolha profissional (Robinson, 1998).

Todavia, observa-se que parte dos efeitos da segregação ocupacional por gênero tem como causa a discriminação em relação às atividades que devem ser realizadas por mulheres e homens, originados por valores sociais (Kon, 1999). Nesse sentido, geralmente cabem às mulheres atividades profissionais em que não seja necessária a força física e/ou nas quais elas possam aplicar as habilidades de cuidados pessoais.

Assim, o trabalho feminino é vinculado a atividades na área de serviços, atividades em escritórios ou burocráticas, artes, educação, comércio, atividades domésticas em domicílios ou em empresas (como hotéis e restaurantes), saúde, etc. (Gregory, 2009;

Kon, 1999); ou seja, em atividades que não são valorizadas pela sociedade — usualmente funções de rotina e repetitivas. Caso as mulheres atuem em atividades tipicamente masculinas, que na economia industrializada são ocupações diretamente ligadas a trabalhos braçais, tais como construção, carpintaria, eletricidade, transporte e engenharia, elas obtêm menores ganhos (Kon, 1999). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (La Mujer..., 2015) afirma que os homens ainda se concentram na área de engenharia e tecnologia da informação.

A conquista feminina por bons empregos em posições de prestígio ocorreu apenas nos anos 80 (Bruschini; Puppini, 2004). Em meio a um contexto de consideração profissional, destacam-se as mulheres em cargos de gestão, vistas como pioneiras que adaptaram a vida doméstica para dar conta da carreira, mesmo com a existência de fortes barreiras a essa incorporação. É apontado em diversos estudos o alto nível de educação e formação das mulheres, ao mesmo tempo em que a sua participação em cargos de gestão é reduzida. Segundo a OIT (La Mujer..., 2015), para que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens,

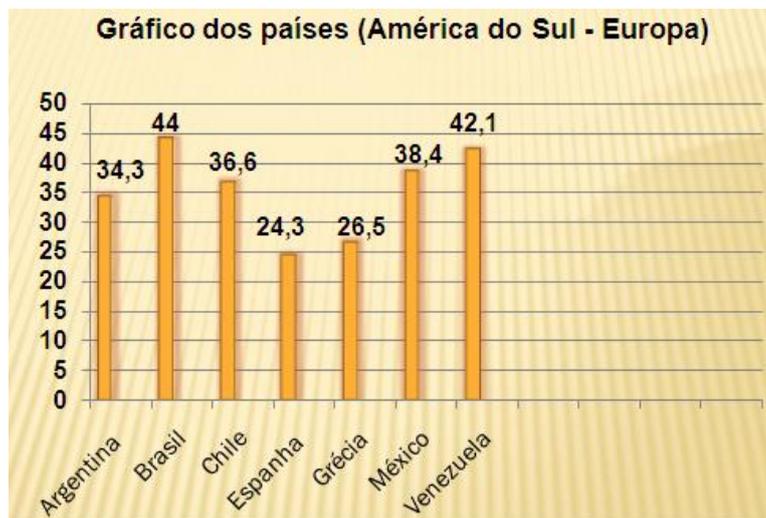
dois aspectos são primordiais. São eles: (a) os relacionados com as percepções das funções e das capacidades das mulheres, tanto pelas próprias mulheres como por outros protagonistas (família, sociedade, etc.); e (b) os relativos às estruturas de gestão e dos sistemas das instituições, organizações e empresas, consideradas pouco favoráveis ao avanço das mulheres (La Mujer..., 2015). Apesar da constante desigualdade salarial entre gêneros, deve-se reconhecer que há mulheres em níveis hierárquicos de destaque e com altos rendimentos. Assim, mulheres que atuam em cargos de gestão, ao ganharem tanto ou mais que os homens, influenciam na definição de chefia de família, acabam por permitir possíveis recomposições das relações de gêneros na sociedade, embora as responsabilidades das atividades domésticas ainda sejam reconhecidas socialmente como responsabilidades femininas

Os homens que atuam em cargos gerenciais são vistos pela sociedade como agressivos e ambiciosos, que usam a força e a autoridade para subir na carreira. Dessa forma, a imagem de executivo é associada a um homem (Cyrino, 2011). Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) corroboram com esse perfil masculino ao afirmarem que o papel esperado dos homens em culturas mais masculinas, como a do Brasil, é que eles sejam mais duros, firmes, competitivos e viajem com mais liberdade. A construção de áreas mais adequadas a um e a outro gênero é uma construção realizada socialmente, que perpetua e legitima desigualdades em função dos atributos pessoais de homens e mulheres, como já apontados por Corsini e Souza Filho (2004). Mesmo diante da crença disseminada e reproduzida pela sociedade, a literatura indica diferenças de comportamento e distintas áreas de atuação empresarial entre gêneros. Ao identificar os atributos pessoais femininos, tais como paciência, sensibilidade e intuição, Jaime (2011) conclui que a atuação feminina prevalece na área de recursos humanos, como se elas fossem mães das organizações e as cuidadoras dos filhos/empregados. Já aos homens cabem atividades na área financeira, atuando como se fossem chefes de família e provedores. Bruschini e Puppini (2004) corroboram com os demais autores, afirmando que as mulheres executivas se concentram em áreas tradicionalmente femininas: social, cultural e de saúde, com formação em Psicologia, Pedagogia e

Assistência Social. Capelle et al. (2004) ainda destacam outras áreas tradicionalmente ocupadas pelas mulheres: enfermagem, nutrição e serviços sociais.

Seu espaço na economia nacional está se ampliando pouco a pouco, já representa uma boa porcentagem ao total da força de trabalho. A mulher se tornou chefe de sua própria vida, deixando de ser apenas uma parte da família. Esse ingresso no mercado foi lento, porém sólido.

A participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro aumentou consideravelmente a partir da década de 70, sendo maior aqui do que em muitos outros países de igual ou maior desenvolvimento mundial. Segundo D'ALONSO (2008), o Relatório sobre Desenvolvimento Humano do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), de 1998, revelou que no Brasil as mulheres representavam 44% da força de trabalho, proporção essa superior à de países como o Chile (36,6%), Argentina (34,3%), Venezuela (42,1%) e México (38,4%), e até mesmo à de alguns países europeus, como Espanha (24,3%) e Grécia (26,5%).



**Gráfico 1 - Ilustração do gráfico - D'ALONSO (2008)**

O fortalecimento da participação no mercado de trabalho e aumento da responsabilidade no comando das famílias vem aumentando seu comando seu

poder aquisitivo, o nível de escolaridade e redução da defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens. A mulher brasileira vem escrevendo sua história com base na taxa de flexibilidade e no aumento no nível de fecundidade e no aumento no nível de instrução da população feminina, devido a esse processo de evolução as mulheres estão consolidando sua posição no mercado e adiando a maternidade, com menos filhos, as mulheres, hoje, podem conciliar melhor o papel de mãe e trabalhadora.

## 5. IGUALDADE DE GÊNEROS

Igualdade de gêneros é considerada a base para a construção de uma sociedade livre de preconceitos e discriminações. Além de ser um direito humano básico, é um dos pilares para a construção de uma sociedade livre, homens e mulheres devem ser livres para fazerem as suas escolhas e desenvolverem as suas capacidades pessoais sem a interferência ou limitação de estereótipos.

Todas as responsabilidades, direitos e oportunidades devem ser igualmente concedidas para todos os gêneros, sem haver qualquer tipo de restrição baseada no fato de determinada pessoa ter nascido com o sexo masculino ou feminino.

Considerado um dos artigos mais importantes na Constituição Federal de 1988, o artigo 5º tem como principal objetivo, as garantias e direitos fundamentais que todo cidadão possui. Sendo um dos mais importantes e polêmicos o direito da igualdade, “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Contudo, é grande a lista de alguns dos direitos das mulheres que estão sob risco, como por exemplo, o quanto as mulheres conseguem entrar e como são pagas uma vez que conquistam as vagas, dentre outros diversos direitos que lhes são barrados pela sociedade. Dionísia Gonçalves Pinto, mais conhecida como Nísia Floresta, em 1832, tornou-se o principal nome em defesa dos direitos das mulheres no século XIX, trazendo em contexto a reflexão:

Por que [os homens] se interessam em nos separar das ciências a que temos tanto direito como eles, senão pelo temor de que partilhemos com eles, ou mesmo os excedamos na administração dos cargos públicos, que quase sempre tão vergonhosamente desempenham? (FLORESTA, 1832, p.94).

Muitos direitos já foram conquistados em nome da igualdade de gêneros, mas existe ainda um longo caminho para desconstruir a visão preconceituosa e que está entranhada na sociedade.

É importante destacar que a igualdade de gênero é fundamental para promover a economia do bem, investir em empreendedorismo feminino é contribuir diretamente com o crescimento econômico de nosso país, aumentando nossa capacidade produtiva e gerando mais oportunidade de ganho e desenvolvimento para toda a sociedade.

Percebe-se que, na maioria das sociedades, os homens têm direta e indiretamente largas vantagens em relação às mulheres. Para romper essas barreiras e alcançar a equidade entre os sexos, a educação é uma arma importante.

Outro fator de destaque no que tange as desigualdades e dificuldades enfrentadas pelas mulheres diz respeito as dificuldades de ascensão e crescimento profissional. Segundo Mendes (2017, p. 20) há barreiras discriminatórias presentes no ambiente corporativo que não são anunciadas ou claramente expressadas, mas instituem um entrave para a progressão da carreira.

Algo que pode explicar essa situação é o fato de que, historicamente, o sexo feminino foi relacionado a tarefas de cuidado com a família e o lar, sem liberdade para trabalhar fora ou realizar atividades para o próprio sustento. Apesar de hoje a situação estar mudando, os dados de 2017 do IBGE indicam que 88% das mulheres ainda são responsáveis pelos afazeres domésticos, o que dificulta a inserção, em condições igualitárias, da população feminina na esfera pública.

De acordo com Lima et al. (2013), o preconceito e discriminação de gênero que impedem ou dificultam a ascensão da mulher em cargos executivos diz respeito ao comportamento feminino. Pois, a mulher é vista como um indivíduo, dócil, delicado, e tais características são consideradas incompatíveis com cargos de liderança e chefia que requerem uma postura mais firme, masculinizada, para obtenção de autoridade e respeito dos subordinados. Ainda segundo o mesmo autor os comportamentos apresentados por homens são avaliados de modo mais favorável do que os apresentados pelas mulheres.

No entanto, as dificuldades encontradas pelas mulheres perpassam a hierarquia organizacional. Dessa forma, atualizou-se o conceito do teto de vidro,

dando origem ao termo “labirinto de cristal”, tendo em vista que avançar na carreira já é realidade para algumas mulheres da atualidade, porém são diversos os obstáculos enfrentados por esse grupo no espaço laboral (MENDES, 2017, p.2).

### **5.1. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

Os 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) têm orientado suas decisões seguindo uma nova agenda: são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Lançada em setembro de 2015, durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, na Assembleia Geral da ONU, a agenda é composta por 17 itens, tais como erradicar a pobreza, a fome e assegurar educação inclusiva que devem ser implementados por todos os países do mundo até 2030.

Os Estados e a sociedade civil discutiram seus papéis para atingir os 17 novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Foram baseados nos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que estabeleciam metas para o período entre 2000 e 2015 e obtiveram avanços consideráveis na redução da pobreza global, no acesso à educação e à água potável. A ONU considerou os Objetivos do Milênio um sucesso e propôs dar continuidade ao trabalho já realizado, traçando novas metas para os próximos 15 anos. Surgiram assim os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Alcançar a igualdade de gênero corresponde ao 5º dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para cumprir com os acordos feitos na Agenda 2030. Seu princípio consiste em “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. E, não é apenas um direito humano fundamental, mas a base necessária para a construção de um mundo mais pacífico, próspero e sustentável. O esforço de alcance do 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável pode ser considerado transversal à toda Agenda 2030 e reflete a crescente evidência de que a igualdade de gênero tem efeitos multiplicadores no desenvolvimento sustentável.



Figura 3 - Créditos: ONU Brasil

Sendo assim, todos os direitos e oportunidades devem ser igualmente oferecidos para todos, sem haver qualquer tipo de restrição. As metas definidas são:

- Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
- Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
- Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;

- Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;
- Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
- Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis.

## 6. BASE SALARIAL ENTRE GÊNEROS

A discussão sobre diferenças salariais entre gêneros está cada vez maior, e é natural que as pessoas reajam com indignação sempre que algum estudo sobre o tema aponta desequilíbrios.

A igualdade salarial se resume em garantir o direito de todos os trabalhadores e trabalhadoras de receber a mesma remuneração por um trabalho de igual valor. Isso significa que além de receber o mesmo salário por realizar as mesmas tarefas, homens e mulheres também deveriam ter seus pagamentos equiparados quando o resultado do seu trabalho tem a mesma importância.

Grande parte da discussão sobre a diferença percebida na remuneração de homens e mulheres é pautada em dados médios, que não consideram os perfis dos cargos, o porte das empresas, as diferenças setoriais ou o nível do cargo na hierarquia. Uma análise mais segmentada certamente traria menores dispersões.

Mas mesmo quando a comparação é feita dentro das próprias empresas e utilizando estas estratificações, ainda é possível encontrar diferenças (bem menores) entre gêneros. O problema é que as correções acabam concorrendo com outras pautas, como os aumentos por avaliação de performance ou para impedir o turnover quando algum profissional recebe uma oferta de mercado por exemplo, sendo que as empresas possuem um orçamento restrito para os reajustes salariais (em média, 2% a 3% da folha de pagamento). Ou seja, é preciso que esta seja uma bandeira prioritária nas organizações para que o gap seja mais rapidamente corrigido.

A maternidade muitas vezes é outro fator da desigualdade salarial. Em média, as mães trabalhadoras recebem menos que as mulheres que não são mães, e essa disparidade tende a aumentar à medida que aumenta o número de filhos ou filhas. A ONU considera que essa brecha salarial pode estar relacionada a uma carga horária laboral reduzida, decisões de contratação e promoções que prejudicam as carreiras das mães, além da falta de programas que apoiem o retorno das mulheres ao mercado de trabalho depois de terem passado algum tempo fora dele.

Outros fatores relacionados com essa problemática são os estereótipos de gênero que reduzem as possibilidades das mulheres em ocupações específicas e as afastam de trabalhos tradicionalmente dominados por homens. Assim, elas são levadas a trabalhar com ocupações mais orientadas aos cuidados que, como já falamos, geralmente são consideradas de baixa qualificação. A discriminação também ocorre no momento de promover e oferecer postos de liderança às mulheres e, dessa forma, os cargos mais altos e que, portanto, têm melhores salários terminam concentrados entre os homens.

Para além disso, outro ponto é sobre mulheres imigrantes, que são as pessoas com menor alcance aos direitos trabalhistas em todo o mundo. Em sua maioria, são trabalhadoras informais, como vendedoras de rua, trabalhadoras domésticas, empregadas em restaurantes, trabalhadoras da agricultura de subsistência, entre outras ocupações que lidam com ambientes laborais pouco saudáveis e salários baixos e inseguros, sem benefícios sociais. Todas essas causas da desigualdade salarial entre os gêneros se relaciona diretamente com as desigualdades sistêmicas que as mulheres enfrentam em nossa sociedade moderna, capitalista e patriarcal.

ELIAS (2021) A presença das mulheres no mercado de trabalho no Brasil passou por mudanças substanciais nos últimos 50 anos. A participação delas entre os trabalhadores do país seja como contratada, autônomas ou donas do próprio negócio mais que dobrou. Os salários, embora ainda longe dos recebidos pelos homens nas mesmas profissões, também reduziram bastante a distância.

Uma das maneiras mais rápidas e eficientes de reduzir as brechas é estabelecer salários mínimos ou pisos salariais decentes e proteção social universal. Isso impactaria diretamente a maioria das mulheres que estão nos trabalhos com salários mais baixos e desvalorizados. A adoção de leis de igualdade salarial para que empresas e organizações avaliem periodicamente suas práticas de compensação e tomem medidas para eliminar as brechas de gênero. A transparência dentro das empresas sobre os critérios e decisões salariais, por exemplo, poderia ajudar a impedir a discriminação. Além disso, também é de crucial

importância que as mulheres participem ativamente em posições de liderança em seus trabalhos e nos sindicatos.

Um exemplo de legislação que apoia a igualdade salarial está na Nova Zelândia que desde julho de 2020 garante que as mulheres e homens devem receber o mesmo salário por trabalhos que, embora distintos, possuem o mesmo valor. Antes disso, o país já possuía uma lei que garantia que homens e mulheres recebessem o mesmo salário pelo mesmo trabalho. Outro exemplo é a Islândia que desde 2018 exige a igualdade de salários entre homens e mulheres e determina que pagar salários mais altos a homens entre funcionários que exerçam funções semelhantes é ilegal.

## **7. MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: LIMITAÇÕES OU PRECONCEITO?**

Nos dias de hoje, é comum ver a mulher trabalhando em escritórios e grandes empresas, entretanto, o cenário nem sempre foi assim. Ao retratar a relação entre mulher e trabalho, é necessário ter em mente que essa função por muito tempo ocorria somente no âmbito de casa. Ou seja, durante muito tempo, o dever delas era cuidar do lar e da família.

O poder feminino tem se mostrado acentuado na evolução do mundo. Desde os tempos da indústria, as mulheres vêm ganhando espaço no mercado de trabalho. Nem todas as mulheres sonham em ser mães (assim como nem todos os homens sonham ser pais). Há também uma nova mentalidade feminina: aquela que procura por estabilidade financeira antes de constituir uma família. Essas mulheres lutam na área profissional. Elas são extremamente competentes, assim como qualquer homem, e estão ali não somente para alimentarem uma família, mas para buscarem a sua independência. Ainda, é importante trazer o valor da nova Constituição Federal de 1988. Com ela, foi autorizada a instituição da cidadania e dos direitos humanos para as mulheres brasileiras.

Mesmo assim, o preconceito no mercado de trabalho continua. Uma pesquisa realizada pelo Brookings Institution mostrou que as mulheres formadas em tecnologia são melhores que os homens no desempenho de seus papéis. Enquanto elas marcaram 48 pontos em um teste lógico, eles fizeram 45 pontos. Entretanto, as moças ocupam menos de 30% dos cargos da área e quase nenhuma na posição de liderança de equipe.

Dessa forma, é possível perceber inúmeros setores em que a inclusão das mulheres ainda é algo complicado. Essa questão é facilmente percebida na escolha das profissões pelos estudantes. Ainda existe certo estigma com as garotas que decidem cursar matérias de tecnologia, o que é refletido no número desproporcional de gênero dentro dessas classes universitárias.



lançamento da campanha He For She (Eles por Elas), que buscava incluir também os homens nos esforços dessa causa. Emma disse:

“[...] Homens, eu gostaria de aproveitar essa oportunidade para estender seu convite formal. Igualdade de gênero é problema seu, também. Até agora tenho visto o papel do meu pai ser desvalorizado pela sociedade, apesar de eu precisar da presença dele quando criança tanto quanto da minha mãe. Eu vi homens jovens sofrendo de problemas mentais incapazes de pedir ajuda por medo que isso faça deles menos homens. Na verdade, no Reino Unido, o suicídio é a maior causa de mortes de homens entre 20 e 49 anos, superando acidentes de viação, câncer, ou doença cardíaca coronária.

Eu tenho visto homens frágeis e inseguros devido a um senso distorcido do que consiste no sucesso masculino. Os homens também não possuem os benefícios da igualdade. Nós não falamos frequentemente sobre os homens estarem aprisionados em estereótipos de gênero, mas eu posso ver que eles estão, e quando eles estiverem livres, as coisas irão mudar para as mulheres como consequência natural. Se os homens não precisam ser agressivos a fim de serem aceitos, as mulheres não se sentem compelidas a serem submissas. Se os homens não possuem o controle, as mulheres não terão de ser controladas.”

Compreende-se que, o papel dos homens em prol da equidade de gênero é facilmente deixado lado, pois as pessoas têm o pressuposto de que equidade gênero, diversidade, inclusão e temas semelhantes dizem respeito às mulheres e pessoas de grupos minoritários. Surpreendentemente, não é apenas boa parte dos homens que possuem esse mindset, mas também boa parte das próprias mulheres. No entanto, nada poderia estar mais longe da verdade.

Para engajarmos os homens em prol da equidade de gênero, é necessário que eles tragam à sua própria consciência de que já nascem privilegiados, principalmente os homens brancos. Isso decorre do sistema patriarcal, cujas raízes podemos ver desde os primórdios da civilização, onde o poder e a autoridade eram detidos apenas pelos homens. Além disso, o fato é que muitos homens sequer são conscientes dos privilégios que possuem decorrentes do patriarcado, simplesmente porque sempre se beneficiaram dele. Portanto, um dos primeiros passos a ser

tomado pelos homens é a conscientização sobre o patriarcado e um posicionamento contrário a esse sistema.

Em segundo lugar, é necessário que os homens façam um esforço consciente, diário e solidário em relação as mulheres, ajudando e incentivando-as a se posicionar contra o sexíssimo, o patriarcado e a visão de mundo misógina que é predominante, de modo que o acesso das mulheres as mesmas liberdades, mesmo respeito e mesma liderança seja facilitado. Aliado a isso, os homens também devem se posicionar contra a masculinidade tóxica que ainda é vista em boa parte da nossa sociedade, inclusive no ambiente corporativo. Elementos dessa masculinidade tóxica são: padrões antigos de uma suposta masculinidade onde homens não podem chorar, não podem demonstrar fraqueza e tampouco cometer erros. Essa masculinidade tóxica contribuiu apenas para altos níveis que estresse entre os homens, que afeta negativamente os homens em seus relacionamentos pessoais e profissionais.

Em terceiro e último lugar, os homens precisam assumir a visão da interseccionalidade. Um tema fundamental para contribuirmos com o avanço não apenas da equidade de gênero, mas também da diversidade e inclusão. Ela ocorre quando uma pessoa pertence a duas ou mais categorias que são estereotipadas com frequência, sendo alvo dos vieses inconscientes que operam na mente das pessoas. As mulheres, por exemplo, são prejudicadas por conta da falta de igualdade em relação aos homens. No entanto, uma mulher negra e homossexual será muito mais prejudicada, pois o preconceito contra ela é três vezes maior. Os homens precisam ter voz ativa contra toda e qualquer repressão e preconceito que pessoas de grupos minoritários sofrem, principalmente quando essas pessoas sofrem por pertencerem a mais de um grupo minoritário.

## 8. MULHERES POSITIVAS

Analisar, compreender e discutir sobre a importância do papel das mulheres é fundamental e dentre isto, podemos citar como exemplo o canal de rádio e mídia televisiva Jovem Pan News onde possui um programa apresentado pela empresária Fabi Saad que apresenta toda semana uma personagem feminina inspiradora, refere-se sobre mulheres que transformam vidas por meio de seus trabalhos. É impressionante ver como essas mulheres enfrentaram os desafios, conseguiram um espaço dentro do mercado e inspiram inúmeras outras a fazerem o mesmo.



Figura 5 - Programa mulheres positivas Fabi Saad.

Um exemplo de mulher positiva é Carolina Cavenaghi, que é formada em Relações Internacionais, com especialização em Marketing Estratégico e aluna do MBA – Advanced Boardroom Program for Women, que trabalhou durante anos no mercado financeiro, teve um renascimento pessoal e profissional na maternidade, quando começou a se conectar com o tema da diversidade e observar outras mulheres que estavam no mesmo momento que ela.

“Percebi a dificuldade de ter representatividade. Percebi que nós, mulheres, fizemos avanços incríveis nas últimas décadas, não somente no campo pessoal como também no profissional, mas que ainda tínhamos um degrau e uma desvantagem enorme em relação aos homens” (Carolina Cavenaghi)

Após a volta da licença-maternidade, ela realizou o evento Women in Finance, que reuniu mais de 800 mulheres para discutir sobre o protagonismo feminino no mercado financeiro e fundou a Fin4She, plataforma para profissionais e empresas que buscam conectar-se com a equidade de gênero de forma inspiradora, impulsionando os resultados dos negócios, por meio de ações práticas e como parte de uma comunidade que vê em cada mulher a oportunidade de transformar o mundo. Atualmente, a plataforma atua em algumas frentes como: banco de currículos e portal de vagas, cursos, eventos e membership corporativo. Segundo a empreendedora, seu maior sonho é, com o que ela faz de melhor, deixar um legado e um impacto positivo para o mundo.

Outro exemplo, é da empreendedora Jhenyffer Coutinho graduada em administração, MBA em gestão empreendedora de negócios, especialista em liderança e gestão de pessoas. Fundou o Se Candidate, Mulher!

Especializada em incluir mais mulheres no mercado de trabalho, aumentando a representatividade feminina em seus quadros e, conseqüentemente, a equidade de gênero dentro das organizações. Capacita as mulheres para serem aprovadas nas vagas de emprego que elas quiserem. Junto às empresas, promove ações de atração, recrutamento e seleção das mesmas. Para as mulheres, se tem a SCM Academy, uma plataforma que a prepara para ser aprovada nos processos seletivos. Para as empresas, existe programas específicos para atração e recrutamento de mulheres. No linguajar dos startups, para ambos a empresa atua como Saas (Software as a Service, em tradução livre, software como um serviço; são soluções tecnológicas disponibilizadas na internet como serviço).

“Hoje busco impactar a vida das mulheres, encorajando-as para se candidatarem nas vagas de emprego que quiserem. Impactamos 500 mil pessoas por mês, beneficiamos 15 mil mulheres diretamente pelas nossas mentorias e treinamentos. Colocamos, todo dia, pelo menos uma mulher no mercado de trabalho.”

(Jhenyffer Coutinho)

Dentre estes exemplos que citamos acima há inúmeros outros, o mais interesse é reconhecer que há a dificuldade e perceber que depende de nós mudarmos a nossa realidade, além da entrevista estas mulheres indicam filmes, livros e mulheres que elas admiram.

## **9. QUAIS PRÁTICAS PODEM CONTRIBUIR PARA A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO?**

Após essa reflexão sobre mulher e mercado de trabalho, citaremos sobre algumas práticas que contribuem para diminuir a desigualdade de gênero e que podem ser aplicadas nas organizações de diferentes portes:

### **9.1. Valorização da mulher**

Imprescindível entender e valorizar o papel da mulher dentro do negócio. As mulheres, geralmente, estão mais presentes nas universidades e apresentam um nível de escolaridade superior ao dos homens, ou seja, as suas habilidades e conhecimentos devem ser reconhecidos e valorizados.

Dessa forma, as organizações devem fortalecer a igualdade dentro de sua cultura organizacional para contratar e avaliar seus colaboradores por sua competência e não por questões de gênero.

### **9.2. Políticas para a igualdade de gênero**

Muitas vezes há uma visão errada de que as posições de gestão são mais adequadas para os homens. Entretanto, as mulheres podem assumir cargos de liderança com tanta competência quanto eles, apresentando atributos de rapidez na decisão, boa comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe, entre outras habilidades.

A mulher e o mercado de trabalho não devem ser assuntos distintos, é necessário fortalecer essa integração, pois ela contribui significativamente para o sucesso do negócio, agregando diversidade a equipe, competência, produtividade, entre outras habilidades. Sendo assim, é fundamental adotar práticas para incentivar isso.

### **9.3. Comitê de diversidade**

Esta é uma ação capaz de trazer resultados eficientes, a criação de um comitê de diversidade pode ser utilizada além das questões relacionadas à mulher no mercado de trabalho, pode ser discutidos outros pontos de desigualdade.

Para funcionar, é necessário garantir a seriedade e o comprometimento de todos os participantes do comitê. No início, é necessário levantar informações que ajudem a traçar um diagnóstico atual da empresa, contemplando questões como dados demográficos, ou seja, qual é a diversidade entre os colaboradores; benefícios em prol da diversidade; quantidade de denúncias de assédio, racismo, homofobia e diferenças salariais.

A partir de dados como esses, é possível entender quais ações precisam ser priorizadas. O comitê pode sugerir mudanças no recrutamento e seleção; alterações nos critérios para a promoção; mudanças na política de benefícios; promover orientações em relação à discriminação e preconceitos etc.

### **9.4. Eliminar estereótipos e vieses inconscientes**

Como já citado anteriormente, estamos cercados por estereótipos e vieses inconscientes que, infelizmente, interferem na igualdade de gênero no mercado de trabalho. Além da conscientização sobre esses vieses inconscientes, existem outras maneiras de trabalhar para que eles não interfiram em decisões importantes da empresa, como preenchimento de vagas ou promoções.

Nos processos seletivos, por exemplo, há soluções que envolvem tecnologias avançadas com abordagens baseadas em dados capazes de eliminar preconceitos inconscientes que estão embutidos nos seres humanos. Tais ferramentas são confiáveis e capazes de determinar quais candidatos possuem com as melhores competências para um determinado cargo.

Outro exemplo é a “seleção às cegas”, na qual é priorizada a análise das competências e habilidades do candidato. Dessa forma, para evitar vieses

inconscientes, o recrutador não tem acesso às informações pessoais, como idade, gênero, estado civil, endereço etc.

### **9.5. Oferecer suporte psicológico**

Quando uma mulher sente insegura em uma reunião, com receio de se expor, ou quando tem medo de se candidatar para uma promoção, fica evidente que ela está sofrendo com diversas questões relacionadas à insegurança, autoestima e diversos outros motivos.

Isso sem contar quando episódios de assédio e sexismo explícito no dia a dia de trabalho se tornam um problema constante. Muitas organizações ainda contam com um ambiente predominantemente masculino, que não oferece oportunidades justas às mulheres: áreas de tecnologia, investimentos e engenharia são alguns exemplos.

Com tantos desafios a serem superados pelas mulheres, poder contar com o apoio psicológico nesse momento é essencial para viver melhor e se sentir preparada para enfrentar tantos problemas. As organizações, por sua vez, podem auxiliar nesse processo oferecendo um auxílio psicológico por meio da psicoterapia como um benefício corporativo.

## 10. MULHERES PARA INSPIRAR-SE

Ao nos referirmos em questão das mulheres que nos inspiram, podemos dizer que de modo geral toda mulher carrega consigo uma experiência significativa de vida, todas as suas lutas, suas conquistas e que servem de inspiração para muitas outras que convivem ao seu redor. Citaremos a seguir alguns exemplos dentre milhares de inspirações em todo o mundo:

### 10.1. Toni Morrison

Toni Morrison (1931-2019) foi uma escritora, editora e professora norte-americana, vencedora do Prêmio Nobel da Literatura em 1993, tornando-se a primeira mulher negra a conquistar a honraria. Toni Morrison, nome literário de Chloe Ardelia Wofford, nasceu em Lorain, Ohio, Estados Unidos, no dia 18 de fevereiro de 1931. O livro de estreia de Toni Morrison só foi publicado quando a escritora estava com 39 anos: “O Olho Mais Azul” (1970), um romance de ficção que ela começou a escrever na época em que fazia parte de um grupo de escritores no período em que estudava na Universidade Howard.

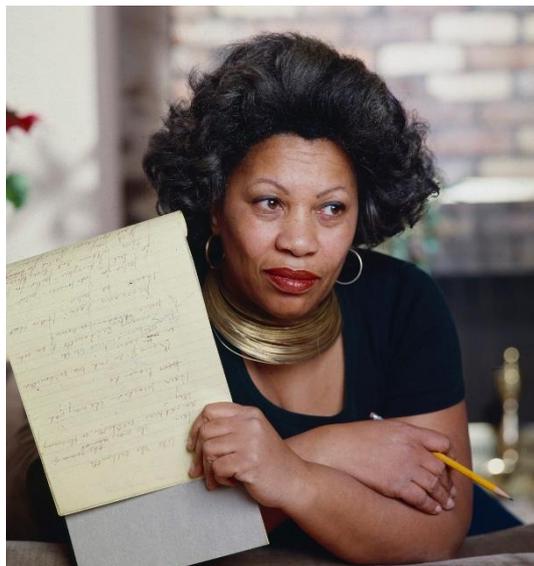


Figura 6 - Toni Morrison

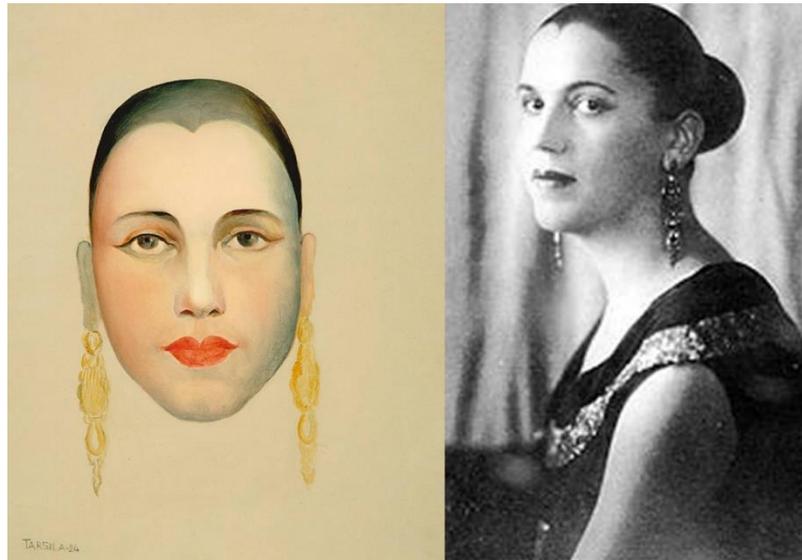
O livro “O Olho Mais Azul” fala sobre uma criança que almeja ser branca de olhos claros e critica os padrões de beleza disseminada pelos sucessos de Hollywood na década de 40.

Depois de algumas obras a popularidade de Toni Morrison veio com a publicação da trilogia iniciada com “Amada” (1987), livro vencedor do Prêmio Pulitzer, baseado na história real de uma escrava fugitiva que ao se ver perto da recaptura, mata sua filha pequena para poupa-la de uma vida de escravidão. A trama ganhou uma adaptação cinematográfica “Bem-Amada” lançada, em 1998, estrelada por Oprah Winfrey. Em fevereiro de 1931.

Em 2010, Morrison foi nomeada Oficial da Legião de Honra Francesa. Em 2012 recebeu a Medalha Presidencial da Liberdade dos Estados Unidos. Em 2019 foi lançado “Toni Morrison: The Pieces I Am” (2019) um documentário sobre sua vida e carreira. Faleceu em Nova Iorque, no dia 5 de agosto de 2019, das complicações de uma pneumonia.

## **10.2. Tarsila do Amaral**

Tarsila do Amaral nasceu em 1º de setembro de 1886, na fazenda São Bernardo, município de Capivari (SP). De família abastada, herdeira de grandes propriedades rurais no interior paulista, cresceu, junto de sete irmãos, ouvindo a mãe tocar piano e o pai recitar poemas em francês, língua que aprendeu desde a infância. Foi enviada à capital para estudar no Colégio Sion e, depois, a Barcelona, para concluir os estudos. Na Espanha, pintou seu primeiro quadro "Sagrado Coração de Jesus."



**Figura 7 - Tarsila do Amaral (Pintora Brasileira)**

Embora não tenha participado ativamente da Semana de Arte Moderna de 1922, Tarsila tornou-se o grande nome das artes plásticas do modernismo nacional. Foi só a partir de seu encontro com os artistas modernistas que Tarsila desenvolveu, de fato, o estilo pelo qual ficou conhecida.

Suas viagens pelo Brasil, especialmente pelo interior de São Paulo e de Minas Gerais, em 1923, renderam-lhe inspiração para suas primeiras composições de influência cubista, em formas geométricas estilizadas, fazendo uso das cores consideradas “caipiras” por seus mestres anteriores, ligados à pintura acadêmica.

No trecho a seguir, Tarsila revela em uma das cartas escritas a sua família quando da sua estada em Paris, em 1924 as suas intenções e seu compromisso com a busca de uma arte verdadeiramente brasileira, empreitada modernista por excelência:

“Sinto-me cada vez mais brasileira: quero ser a pintora da minha terra. Como agradeço poder ter passado na fazenda minha infância toda. As reminiscências desse tempo vão se tornando preciosas para mim. Quero, na arte, ser a caipirinha [da fazenda] de São Bernardo, brincando com bonecas de mato, como no último quadro que estou pintando”.

Tarsila pintou inúmeras obras e dentre elas estão: "A Negra (1923), A Cuca (1924), Morro da Favela (1924), São Paulo (1924), O Mamoeiro (1925), Autorretrato (Manteau Rouge) (1925), Manacá (1927), Abaporu (1928), O ovo (Urutu) (1928), Distância (1928), A lua (1928), O sono (1928), Antropofagia (1929), Sol poente (1929), Floresta (1929), Cartão-postal (1929), Operários (1933) e Segunda Classe (1933)".

### **10.3. Malala Yousafzai**

Malala Yousafzai nasceu no dia 12 de julho de 1997, em Mingora, cidade que faz parte do Vale de Swat, na província de Khyber Pakhtunkhwa, no Paquistão. Malala cresceu em uma família muçulmana, com destaque para a sua mãe, que é muito religiosa. Já seu pai era conhecido por ser um homem dedicado à educação e à cultura. Ele participava de grupos literários e atuava como militante pelo meio ambiente e pela educação. Além disso, foi um grande incentivador para que sua filha estudasse. Esse incentivo fez com que ela fosse fluente em três idiomas: pachto, urdu e inglês. A família de Malala se completava com seus dois irmãos mais novos: Atal Yousafzai e Khushal Yousafzai.



**Figura 8 - Malala Yousafzai**

O avanço do Talibã pelo Vale do Swat logo colocou a vida de Malala e sua família em risco. O seu pai, era dono de uma escola que aceitava meninas, e por isso mesmo, foi ameaçado. Malala continuou a estudar, e essa ação seria considerada um desafio direto às ordens dessa organização fundamentalista, caso fosse descoberta.

O Talibã promoveu a destruição de escolas que aceitassem meninas. Depois disso, atentados à bomba tornaram-se comuns, inclusive na cidade que ela morava, Mingora. Por meio da ação do Talibã, mais de 400 escolas foram destruídas no Swat, e, no final de 2008, o grupo extremista anunciou que as instituições femininas deveriam ser fechadas até janeiro de 2009.

O pai de Malala passou a sofrer constantes ameaças, e a jovem foi convidada a participar de um blog mantido pela BBC em Urdu para escrever, secretamente, sobre como era viver em um local dominado pelo Talibã. No começo de 2009, ela passou a escrever sob o pseudônimo de Gul Makai, uma personagem do folclore pachto. A primeira frase que escreveu no blog foi: “Estou com medo”, um indicativo de que a vida sob o comando do Talibã não era fácil. O uso do pseudônimo foi a forma encontrada por ela para garantir sua segurança e a de sua família.

A guerra do Talibã contra o governo paquistanês fez com que a sua família abandonasse o Vale de Swat. Ao retornar ao vale, Malala e seu pai se engajaram na militância pelo direito das mulheres de estudarem. Passou a ser procurada por veículos de imprensa internacionais para dar entrevistas sobre sua militância. No final de 2009, foi revelado também que ela era a autora dos textos anônimos na BBC.

Sua luta a tornou conhecida e aumentou os riscos contra ela e sua família. Ameaças de morte tornaram-se comuns, e ela passou a preocupar-se constantemente com a sua segurança e a de sua família. Assim, ela retornava para casa de ônibus, em vez de fazer o caminho a pé, e se certificava sempre de que as portas de sua casa estavam trancadas.

Apesar das precauções, o pior aconteceu. O Talibã decidiu promover um atentado contra a vida da estudante em represália às constantes críticas que ela fazia a essa organização fundamentalista. No dia 9 de outubro de 2012, o ônibus em que estava foi parado por membros do Talibã, e três tiros foram disparados contra ela. Malala quase morreu por conta do atentado, pois o projétil disparado contra ela acertou sua cabeça, ela foi levada para um hospital militar, em Peshawar, e passou por uma cirurgia de emergência que foi crucial para que ela sobrevivesse. A cirurgia teve quase cinco horas de duração e enquanto se recuperava dela, o Talibã assumiu a autoria do atentado.

O atentado contra a vida de Malala teve repercussão internacional, e, alguns dias depois da cirurgia, ela foi transferida para Birmingham, na Inglaterra, para receber o melhor tratamento possível até sua recuperação completa. Como sequelas do atentado, teve um dano em um nervo facial, que fez com que a parte esquerda do seu rosto ficasse levemente paralisada, e também teve danos em um dos tímpanos.

O papel de Malala na defesa do direito das mulheres de estudarem e a comoção internacional causada pelo atentado que ela sofreu fizeram com que a Organização das Nações Unidas (ONU) estabelecesse o dia 12 de julho como Dia de Malala, data utilizada para reforçar à comunidade internacional a importância do acesso das mulheres à educação. Após recuperar-se, criou o Fundo Malala, cujo objetivo é arrecadar dinheiro para ajudar mulheres a continuarem seus estudos em diferentes partes do planeta. O Fundo desenvolve ações em diversos países, inclusive no Brasil. O reconhecimento do seu trabalho fez com que ela fosse indicada a diversos prêmios, tanto no Paquistão quanto no exterior. Foi vencedora de alguns deles, sendo o principal o Prêmio Nobel da Paz, conquistado em 2014.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentamos no presente trabalho a evolução das mulheres no mercado de trabalho, evidenciamos as suas lutas e suas trajetórias.

Reservamos um olhar atual sobre os novos paradigmas da mulher neste novo cenário econômico, político e social. Mas como em épocas anteriores, ainda o mercado de trabalho das mulheres não está de forma igualitária em relação aos homens pois ainda se encontra diferenças colocadas pela sociedade.

Demonstramos que muito já foi feito e, com isso, melhoras significantes aconteceram em torno de nosso século. Dessa forma, o trabalho da mulher é sempre um tópico interessante a ser revisitado nas pesquisas acadêmicas. A sociedade não pode simplesmente se conformar com o preconceito, a discriminação e a desigualdade de gênero. É preciso discutir, interpretar e reavaliar. É claro que jamais teremos uma sociedade igual, sem nenhuma diferença, pois, uma sociedade que não admite e aceita o diferente se empobrece em seus valores.

Por mais que seja complexo, somos diferentes e gostamos disso, porém, a diferença deve ser aceita como virtude, como bem viver e não como pesado fardo que impõem opositos frente a frente.

Em resumo conclui-se que o trabalho das mulheres não se limita à apenas trabalhos domésticos, mas pelo contrário muitas mulheres estão ocupando cargos gerenciais e diretórios, mostrando sua capacidade de conciliar trabalho com cuidados domésticos. Em geral uma nova cultura está sendo criada onde o homem está desenvolvendo um novo papel social e econômico, pois atividades tanto empresariais como domésticas é de igual valor para ambas as partes.

Concluindo este trabalho vemos que a nossa sociedade cada vez mais está modernizando os seus valores e crenças e em verdade, seria ótimo para a economia que homens e mulheres pudessem compor juntos uma nova história no mercado de trabalho, cada parte desenvolvendo as suas qualidades bem como expando sem

pudores as suas fraquezas, estas que seriam compensadas pelo esforço comum de ambos os sexos. Assim, esta composição que aos poucos vem ocorrendo, teremos uma sociedade mais igualitária, uma vez em que, aceita todos os valores e admite todas as qualidades.

## REFERÊNCIAS

BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S. A. de; BARRETO M. Mulheres gestoras — qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho? *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/720>. Acesso em 01 de mar de 2022.

BRUNA C. Vittude, Mulher no mercado de trabalho: como a empresa pode ajudar a evitar preconceitos e o sexismo? 2020. Disponível em: <https://www.vittude.com/empresas/mulher-no-mercado-de-trabalho-evitar-preconceitossexismo/#:~:text=Uma%20a%C3%A7%C3%A3o%20pr%C3%A1tica%20capaz%20de%20resultar%20em%20resultados,o%20comprometimento%20de%20todos%20os%20participantes%20do%20comit%C3%AA>. Acesso em 05 de jun de 2022.

BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos Feministas*. Rio de Janeiro. v. 2, n. 3. p. 179-199, 1994. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4098384>. Acesso em: 2 mar. 2022.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 1-33, set/dez de 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYJCQvGnnFWWjcyWKQrc/?format=pdf&lang=pt/>. Acesso em 02 mar de 2022.

CAPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 2-7, jul./dez2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/nsLHqmgg5fscTb56XmNZwpH/abstract/?lang=PT>. Acesso em 02 mar de 2022.

CASTRO, A. L. S. de C.; RAMOS, M. A.; MELO, M. C. de O. L. Os desafios da mulher em cargos de liderança. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14

2011, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/340.pdf>. Acesso em: 01 mar 2022.

CAVENAGHI, Carolina. O preconceito de gênero no trabalho está em todos nós. 2021. Disponível em: <https://investnews.com.br/colunistas/fin4she/o-preconceito-de-genero-no-trabalho-esta-em-todos-nos/>. Acesso em 2 mar 2022.

CRISTINA, F. Blog Estagiários: Práticas que podem ajudar na evolução da mulher no mercado de trabalho. Dez de 2018. Disponível em: <https://blog.estagiarios.com/mulhernomercadodetrabalho/#:~:text=A%20mulher%20e%20o%20mercado%20de%20trabalho%20n%C3%A3o,assim%2C%20%C3%A9%20fundamental%20adotar%20pr%C3%A1ticas%20para%20incentivar%20isso>. Acesso em 05 de jun de 2022.

CKZ DIVERSIDADE. O papel dos homens na equidade de gênero. Abr de 2019. Disponível em: O PAPEL DOS HOMENS NA EQUIDADE DE GÊNERO | CKZ Diversidade e Inclusão nas Empresas. Acesso em 07 de jun de 2022.

CYRINO, R. Essencialismo de gênero e identidade sexual: o caso das mulheres executivas. Caderno Espaço Feminino, Uberlândia, v. 24, n. 1, p. 79-102, jan./jun. 2011.

D'ALONSO, G. de L. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. Psicologia para América Latina, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/720>. Acesso em: 01 de mar 2022.

Dia da Mulher: Conheça a verdadeira história por trás da data - Forbes, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/03/dia-internacional-da-mulher-as-verdadeiras-historias-por-tras-do-8-de-marco/> Acesso em 13 de mar. 2022 às 22:06.

EBIOGRAFIA, DILVA, FRAZÃO. Biografia de Toni Morrison, 2022. Disponível em: Biografia de Toni Morrison – eBiografia. Acesso em 02 jun de 2022.

ECOARTE. Homens pioneiros do feminismo e da luta pela equidade de gênero, artigo de José Eustáquio Diniz Alves, Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2018/02/28/homens-pioneiros-do-feminismo-e-da-luta-pela-equidade-de-genero-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/#:~:text=Fran%C3%A7ois%20Poullain%20de%20la%20Barre%20%281647-1725%29%20nasceu%20em,mulheres%20e%20a%20desigualdade%20social%20da%20condi%C3%A7%C3%A3o%20feminina>. Acesso em 13 de mar 2022.

ELIAS, Juliana. Mulheres ganham 19% menos que homens –no topo, a diferença é de mais de 30%: CNN Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mulheres-ganham-19-menos-que-homens-no-topo-diferenca-e-de-mais-de-30/>. Acesso em 28 fev de 2022.

ESPAÇO DO CONHECIMENTO, Gabriela Sorice, UFMG igualdade de gêneros. Disponível em: Igualdade de Gênero – Espaço do Conhecimento UFMG. Acesso em 03 de jun de 2022.

FLASH. Liderança feminina nas empresas: importância das mulheres em cargos altos, 2021. Disponível em: [https://blog.flashapp.com.br/lideranca-feminina-nas-empresas-importancia-das-mulheres-em-cargos-altos/?utm\\_term=&utm\\_campaign=0520\\_google\\_Perf\\_BR\\_Servicos\\_DSA&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=7143691633&hsa\\_cam=12659021183&hsa\\_grp=118609708925&hsa\\_ad=511335009978&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-440739149681&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=b&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=EAlaIQobChMI0uH3uK6V8gIVMgnnCh269AELEAYASAAEgJRQvD\\_BwE](https://blog.flashapp.com.br/lideranca-feminina-nas-empresas-importancia-das-mulheres-em-cargos-altos/?utm_term=&utm_campaign=0520_google_Perf_BR_Servicos_DSA&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7143691633&hsa_cam=12659021183&hsa_grp=118609708925&hsa_ad=511335009978&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-440739149681&hsa_kw=&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAlaIQobChMI0uH3uK6V8gIVMgnnCh269AELEAYASAAEgJRQvD_BwE). Acesso em: 02 mar 2022.

GALEAZZI, I. M. S. Mudanças no padrão de desigualdade de gênero em um contexto de crescimento econômico. In: BASTOS, R. L. A. (Coord.). A retomada do processo de estruturação do mercado de trabalho da Região Metropolitana de Porto Alegre na primeira década do século XXI. Porto Alegre: FEE, 2013. p. 129-152. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/publicacao/a-retomada-do-processo-de-estruturacao-do-mercado-de-trabalho-da-regiao-metropolitana-de-porto-alegre-na-primeira-decada-do-seculo-xxi/>. Acesso em 01 mar de 2022.

GOMES, Leidiane Leandro, 2009. A MULHER E A CONQUISTA DE UM ESPAÇO: TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DA MULHER E O MERCADO DE TRABALHO. Disponível em:

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/c204002.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c204002.pdf). Acesso em 13 de mar 2022.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmidsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 mar 2022.

<https://forbusiness.vagas.com.br/evolucao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20das%20mulheres%20no%20mercado%20de%20trabalho, trabalho%2C%20uma%20das%20principais%20bandeiras%20do%20movimento%20feminista>.

JAIME, P. Para além das pink collars gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. Civitas, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 135-155, 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/6811>. Acesso em: Acesso em 02 mar 2022.

JAÍNE, J. Camila Farini, quem é? Out 2021. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/biografias/camila-farani-g2-capital/>. Acesso em 05 jun de 2022.

JOSÉ, R. MARQUES. Exemplo de liderança, conheça a história de Luiza Helena Trajano, da rede Magazine Luiza. Mar de 2020. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/historia-sucesso-luiza-helena-trajano-magazine-luiz>. Acesso em 05 de jun de 2022.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. Disponível em:

<https://bibliotecaonlinedahisfj.files.wordpress.com/2015/03/genero-sexualidade-e-educacao-guacira-lobes-louro.pdf/>. Acesso em 01 mar de 2022.

MUNDO EDUCAÇÃO, Warley Souza. Biografia de Tarsila do Amaral. Disponível em: Tarsila do Amaral: biografia, fases, obras - Mundo Educação (uol.com.br). Acesso em 02 jun de 2022.

NOGUEIRA, Antônio, David, 2010. A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911301355.pdf>. Acesso em 13 de mar de 2022.

PENSER. Liderança feminina: o crescimento e os desafios ainda encontrados, Brasil, Mar 2020. Disponível em: <https://penser.com.br/lideranca-feminina/>. Acesso em 13 de mar 2022.

POLITIZE, Regiane Folter, igualdade salarial entre homens e mulheres: o que diz a legislação brasileira? 24 de set de 2021. Disponível em: Igualdade salarial entre homens e mulheres: o que diz a legislação brasileira? - Politize!. Acesso em 03 de jun de 2022.

PONTOTEL. Veja como surgiu a liderança feminina, quais suas características e dados no Brasil, out. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.org.br/pontotel/article/view/123456>  
<https://www.pontotel.com.br/lideranca-feminina/#:~:text=Em%20meados%20do%20s%C3%A9culo%20,popularizou%20a%20lideran%C3%A7a%20feminina%20hoje>. Acesso em: 15 mar 2022.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Revista do Instituto Catarinense de Pós Graduação, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 1-8, jan./jun. 2003.

QUEIROZ, H. M. G. et al. Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor737.pdf>. Acesso em: 02 mar 2022.

SAAD, Fabi. 'Colocamos ao menos uma mulher por dia no mercado de trabalho', conta fundadora da startup Se Candidate, Mulher! | Jovem Pan Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4098384>. Acesso em 13 de mar 2022.

SEGNINI, L. R. P. Relações de gênero no trabalho bancário informatizado. Cadernos Pagu, Campinas, v. 10, p. 147-168, 1998. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4098384>. Acesso em: 02 mar 2022.

SILVA, Daniel Neves. "Malala Yousafzai"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/malala-yousafzai.htm>. Acesso em 02 de jun de 2022.

STEFANINI, Group. O Empoderamento da Mulher do Século XXI. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/o-empoderamento-da-mulher>. Acesso em: 02 mar. 2022.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-gpra-1069.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gpra-1069.pdf) . Acesso em: Acesso em: 02 mar 2022.

TELAVITA. Mulheres no mercado de trabalho: limitações ou preconceito? Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.telavita.com.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 15 mar. 2022.

UNICESUMAR. Mulheres no mercado de trabalho: como é a situação atual? 2019. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 02 mar 2022.

FORUM, Economy, World. 2095: The year of gender equality at work, maybe. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2014/10/2095-year-gender-equality-work-maybe/> Acesso em 27 mai 2022.

BBC. Você provavelmente não estará viva para ver igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, Brasil, 2015. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/07/150715\\_desigualdade\\_salarios\\_g\\_enero\\_cc/](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/07/150715_desigualdade_salarios_g_enero_cc/) Acesso em: 02 mar 2022.

BRASIL, Nações Unidas. Relatório mostra que 90% das pessoas têm alguma forma de preconceito contra mulheres. Brasil, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/85222-relatorio-mostra-que-90-das-pessoas-tem-alguma-forma-de-preconceito-contra-mulheres/> Acessado em 02 mar 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas – 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 1994

KANTAR. The Reykjavík Index for Leadership 2020/2021. Disponível em: <https://www.womenpoliticalleaders.org/wp-content/uploads/2020/11/The-Reykjavik-Index-for-Leadership-2020-Report-2-1.pdf>. Acesso em 27 mai 2022.