

O Exercício da Liderança Feminina em Ambientes Corporativos

The exercise of Female Leadership in Corporate Environments

Ana Kelly de Lima Matos Natali

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Político e Econômico. SP, Brasil.
E-mail: anakellynatali@gmail.com

Resumo

O objetivo central deste artigo foi analisar a natureza e a forma como se opera a igualdade de gêneros no ambiente corporativo. A mulher para alcançar a igualdade de gênero faz-se necessário transpor uma barreira invisível que a impede de galgar altos cargos de gestão em ambientes corporativos, de tal sorte que esse corresponde ao 5º dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criados pela Organização das Nações Unidas (ONU) para cumprir com os acordos feitos na Agenda 2030, considerando que a atividade laboral é responsável pelo fortalecimento das pessoas no âmbito social. Desse modo, em linhas gerais, alcançar a igualdade de gêneros é essencial para viabilizar o ingresso e a manutenção da mulher no âmbito corporativo, o impacto e a repercussão no processo de redefinição da reconstrução da igualdade de gênero, no âmbito brasileiro, devem se dar por meio da garantia prevista no artigo 5º, inciso I, da Constituição Federal, focando nas dificuldades enfrentadas pelas mulheres e o papel do Direito nesse contexto. Ao final, se propõe que devam ser adotadas políticas públicas que possam garantir a inserção e a manutenção da mulher no mercado de trabalho, assim como deverá assegurar às mulheres o direito de ocuparem os cargos de liderança na organização empresarial.

Palavras-chave: Igualdade de Gênero. Liderança Feminina. Mundo Corporativo. Proteção Jurídica. Direito ao Trabalho.

Abstract

The central objective of this article was to analyze the nature and way in which gender equality operates in the corporate environment. In order for women to achieve gender equality, it is necessary to overcome an invisible barrier that prevents them from reaching senior management positions in corporate environments, such that this corresponds to the 5th of the Sustainable Development Goals (SDGs), created by the Organization of the United Nations (UN) to comply with the agreements made in the 2030 Agenda, considering that work activity is responsible for strengthening people in the social sphere. Therefore, in general terms, achieving gender equality is essential to enable the entry and maintenance of women in the corporate sphere, the impact and repercussion in the process of redefining the reconstruction of gender equality, in the Brazilian context, must occur through the guarantee provided for in article 5, item I, of the Federal Constitution, focusing on the difficulties faced by women and the role of Law in this context. In the end, it is proposed that public policies should be adopted that can guarantee the insertion and maintenance of women in the job market, as well as guaranteeing women the right to occupy leadership positions in the business organization.

Keywords: Gender Equality. Female Leadership. Corporate World. Legal Protection. Right to Work.

1 Introdução

A inserção da mulher no mercado de trabalho iniciou no século XIX, como resultado da Primeira Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra, a demanda desse setor distanciou a visão de que as mulheres deveriam se limitar ao trabalho doméstico, incluindo-as na linha de produção industrial, mesmo porque recebiam salários inferiores aos que eram pagos para homens. Acontece, que até os dias atuais, embora, conservada a participação da mulher no mercado de trabalho, o reconhecimento e a fruição de direitos e garantias fundamentais, bem como a reorganização familiar, a distribuição de cargos e outros fatores não foram, direta e proporcionalmente, incorporados ao cotidiano feminino. Na verdade, foi exigido da mulher que conciliasse esses trabalhos com o trabalho reprodutivo e de cuidados com os familiares

e com a casa, provocando, assim, uma injusta divisão sexual do trabalho e uma hierarquização fundamentada no gênero.

Estudar as relações de gênero e de poder, é analisar como se estruturam os tempos de trabalho e de vida, nos diversos setores da sociedade capitalista. Isso porque a atividade mercantil está destinada à população masculina, normalmente dependente de salários, o que em tese afastaria a mulher do mercado corporativo. Em outras palavras, a força de trabalho masculina possui um valor econômico, eis que está vinculada a esfera pública, enquanto a atividade de cuidado, que é executado em sua grande maioria por mulheres, não se permite valorar, pois está relacionado ao afeto e ao ambiente doméstico, descaracterizando, de forma proposital, a ideia de que essa espécie de trabalho não pudesse ser feita de forma remunerada, eis que é exercida no âmbito doméstico, no

interior dos lares brasileiros, logo, por ser considerado um trabalho de menor valor, são tipicamente atribuídos ao papel feminino.

Os estudos econômicos e sociais esquecem esse conteúdo subjetivo, uma vez que o trabalho de cuidado acontece na esfera privada dos lares e, costumeiramente, são menos valorizados. Nessa linha de pensamento, a quantidade de trabalho doméstico familiar é subestimável, sendo determinável em grande medida pelo salário. Sendo assim, os salários estão de fato determinando uma relação entre o tempo dedicado ao trabalho familiar doméstico e o nível de lucro capitalista. Assim como, a produção capitalista tem se desligado do cuidado da vida humana, mantendo um nexo invisível com tais atividades. De outro bordo, o princípio constitucional da igualdade esculpido no art. 5º, inciso I, da Constituição Federal é um dos pilares de sustentação do Estado Democrático de Direito, que rechaça qualquer tipo de discriminação e o tratamento desigual entre os cidadãos. Desta forma, pretende a presente pesquisa demonstrar como o papel do cuidado se encontra consolidado na atual sociedade capitalista e como esse afeta a inserção, manutenção e desenvolvimento da carreira profissional da mulher no cenário empresarial.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Em relação à metodologia empregada neste estudo, optou-se por uma abordagem analítico-descritiva, que se vale de análises histórico-dialéticas, bem como da análise e transcrição de passagens provenientes de obras científicas e artigos acadêmicos como embasamento para a discussão deste tema. Por meio da pesquisa bibliográfica e revisão de artigos pretende-se demonstrar que a equidade de gênero é a melhor solução para a concretização dos direitos de cidadania que devem ser conferidos às mulheres.

2.2 Desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho

A divisão sexual do trabalho é o arranjo que governa a alocação de responsabilidades sociais decorrentes das relações de gênero em uma sociedade. Historicamente, esta estrutura se modifica e se diversifica em conformidade com o contexto histórico e cultural de cada sociedade. Essa divisão é caracterizada pela preeminência conferida aos homens nas atividades produtivas e às mulheres nas atividades reprodutivas, enquanto os homens frequentemente ocupam funções de elevado valor social, como cargos políticos, religiosos e militares. Está fundamentada em dois princípios organizadores: o princípio da segregação (que estipula a existência de trabalhos destinados aos homens e outros destinados às mulheres) e o princípio da hierarquização (que atribui maior reconhecimento social aos trabalhos associados aos homens em comparação aos ligados às mulheres), que são materializados por meio de um processo específico de

legitimação denominado de ideologia naturalista, o qual tende a vincular o gênero ao sexo biológico, simplificando as práticas sociais como “papéis sociais” determinados pelo destino natural da espécie (KERGOAT, 2009).

Em contrapartida, a abordagem baseada na teoria da divisão sexual do trabalho argumenta que as práticas influenciadas pelo gênero são construções sociais moldadas por relações sociais. Portanto, à semelhança de outras modalidades de divisão laboral, a divisão sexual do trabalho não é uma estrutura inflexível e imutável. Embora os princípios organizadores permaneçam constantes, suas manifestações concretas (tais como a concepção do trabalho reprodutivo e a posição das mulheres no mercado de trabalho) variam substancialmente ao longo do tempo e em diferentes contextos geográficos e sociais, conforme amplamente demonstrado pelas contribuições da história e da antropologia. Abordar essa questão sob a perspectiva da divisão sexual do trabalho não implica em um determinismo; ao contrário, envolve a consideração da dinâmica entre elementos constantes e mudanças. Ao adotar esse enfoque, buscamos destacar os fenômenos relacionados à reprodução social, o que nos conduz a investigar tanto as mudanças e desvios nessa dinâmica quanto o surgimento de novas configurações que, por sua vez, tendem a desafiar a própria existência dessa divisão (KERGOAT, 2009).

Não obstante, a igualdade de gênero, em especial no mercado de trabalho e as próprias relações privadas, tem sido historicamente tratada como um assunto de menor relevância, segundo Gurgel (2004, p. 4): a divisão sexual do trabalho interfere diretamente nas possibilidades de participação política das mulheres porque corresponde à alocação desigual de recursos fundamentais para essa participação, em especial o tempo livre e a renda.

A inserção da mulher no mercado de trabalho é um processo árduo, eis que esse mundo capitalista foi construído por homens e para os homens. Além de exigirem das mulheres diversas formas de resistência individual, ante a falta de compreensão dos homens em ajudá-las nas atividades de reprodução, cuidado e gestão do lar. Nye (1995, p. 38) introduz de forma clara que a luta das mulheres para a conquista de um lugar no mercado de trabalho encontrou muita resistência de parte dos trabalhadores que, dominados pela ideologia patriarcal, consideravam essa presença além de uma ameaça aos seus empregos, mas também uma deturpação do papel tradicional das mulheres que para eles deveria se reduzir ao cuidado do lar.

Note-se que, embora as mulheres tenham conseguido ingressar no mercado de trabalho, foi observado que elas encontraram o mesmo sistema patriarcal de hierarquia, de forma semelhante a que ocupavam no ambiente doméstico, eis que eram consideradas trabalhadoras de nível mais baixo, logo percebendo remuneração menor a que eram pagas aos homens. Isso porque permanecem barreiras como a discriminação por parte dos empregadores, a hostilidade dos colegas de trabalho,

influências da socialização familiar, estereótipos culturais que objetificam as mulheres e as responsabilidades familiares. Embora, algumas mulheres excepcionais possam alcançar posições de poder, a grande maioria continua confinada em empregos mal remunerados e subalternos (ALVES, 2003).

As leis trabalhistas que tratavam sobre isonomia salarial são inconsistentes e pregavam a ideia de que as mulheres para ganharem salários maiores deveriam investir em qualificações superiores algo que não acontecia, por motivos econômicos ou sociais. Entretanto, esse argumento é falho, eis que em pleno século XXI as mulheres possuem maior qualificação que os homens e ainda recebem salários inferiores (SOUZA, 2015).

No Brasil, já é comprovado que o gênero feminino supera o masculino nos estudos e na preparação de carreira: dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que 23,5% das mulheres com mais de 25 anos possuem ensino superior, ao passo que a porcentagem de homens com a mesma titulação é de 20,7%. Ainda que mais preparadas e com todas as titulações necessárias, a jornada imposta no ambiente corporativo ainda precisa abrir mais espaços para incluí-las em cargos mais altos, que são majoritariamente destinados a homens (IBGE, 2018).

Além do desequilíbrio salarial, outro desafio que a mulher encontra e conciliar a maternidade com o mercado de trabalho, aliado ainda com as tarefas de cuidados com os membros da família e o gerenciamento das atividades domésticas, que acabam sendo de responsabilidade exclusiva das mulheres. Isso porque as organizações empresariais acreditam que a empregada e seu filho poderão gerar altos custos e encargos na folha de pagamento, considerando os afastamentos para cuidar da criança; convênio médico; creche etc. Segundo Seggiaro (2017, p. 103): a progressão da mulher no mercado de trabalho, não a ausentou de tarefas domésticas, assim as mulheres trabalham mais horas que os homens, configurando a dupla jornada de trabalho. Segundo o IPEA (2011), as mulheres que trabalham fora de casa têm uma grande sobrecarga em horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos, de cerca de 25 horas semanais, frente a dez horas de trabalho doméstico semanal dos homens.

A falta de políticas públicas com a criação de creches em tempo integral, auxiliaria a inserção da mulher no mercado com paridade de armas para com os homens. Eis que a falta de creches em horários diferenciados é motivo de angústias, uma vez que impede o exercício pleno da profissional. Outro fator, é a falta de oferta de vagas suficientes em creches pelo Poder Público para atender a mulher de baixa renda. Assim como, o direito fundamental à creche padece de eficácia social, considerando a falta de vagas que é comum nos estabelecimentos mantidos pela Prefeitura do Município de São Paulo (ANDEUCCI; TEIXEIRA, 2019).

Acredita-se, que outro fator que acaba por impedir a ascensão das mulheres aos altos postos de direção, ainda é cultural, eis que as empresas, de um modo geral exigem uma disponibilidade além da dedicação em tempo integral, o que

acaba afetando de maneira desproporcional as mulheres, sendo que ela tem outras responsabilidades além da empresa. De acordo com o IBGE, as mulheres dedicam, em média, 18,1 horas por semana às atividades de casa, enquanto os homens gastam 10,5 horas, ou seja, o equivalente a mais de 02 (duas) jornadas diárias, exercida por um trabalhador celetista, que são 8h. Quando o quesito é a maternidade, além do desafio de conciliar as funções profissionais, domésticas e de cuidado, sabe-se que grande parte das mulheres que se tornam mães enfrentam um cenário desafiador ao voltarem da licença-maternidade (IBGE, 2018).

Um estudo da FGV aponta que metade das mães que trabalham são demitidas após dois anos da licença-maternidade. O estudo indica que, no Brasil, a licença-maternidade de 120 dias não é capaz de reter as mães no mercado de trabalho, mostrando que outras políticas (como expansão de creches e pré-escola) podem ser mais eficazes para atingir tal objetivo, especialmente para proteger as mulheres com menor nível educacional. A pesquisa mostra aos formuladores de política que a extensão da licença-maternidade (no Brasil, para seis meses) tem protegido as trabalhadoras que se tornam mães, ao menos por algum período após seu retorno ao emprego (IBGE, 2018). Duarte e Oliveira (2009, p. 12) afirmam que: em função da cultura predominante, foi reservado aos homens espaço para evoluírem profissionalmente, tanto em função de seu maior tempo de inserção no mercado, quanto em razão de fatores decorrentes do patriarcado. Trata-se, à bem da verdade, de uma cultura de supervalorização do homem e de uma desvalorização da mulher, bem como de uma divisão desigual quando se trata de atividades e atribuições domésticas e familiares, considerando que é imposto, majoritariamente, a dedicação das mulheres a essas áreas, de maneira que são obrigadas a conciliar a criação dos filhos, os trabalhos domésticos e seus empregos formais.

Outra consideração relevante está relacionada à questão da igualdade de gênero, muitas pessoas que ocupam posições intermediárias no mercado de trabalho, incluindo cargos gerenciais, mesmo dentro de setores industriais e empresas, como recursos humanos e contabilidade, desempenham funções que podem ser realizadas remotamente, a partir de suas casas, durante períodos de isolamento, utilizando meios telemáticos, como computadores (CASTRO, 2021). O papel da mulher neste contexto torna-se notavelmente complexo, a sociedade continua a ser caracterizada por traços patriarcais, machistas e discriminatórios, por um lado e por outro, dentro das fronteiras do sistema capitalista, houve avanços no processo de emancipação das mulheres, resultando em maior liberdade, aprimoramento de qualificações e maior participação no mercado de trabalho (BUSSINGER et al., 2020).

Nesta linha, o sistema legal está em vigor para proteger os direitos das mulheres no trabalho, em princípio, seus objetivos são alcançar igualdade em relação às oportunidades de emprego oferecidas aos homens e eliminar práticas

discriminatórias presentes no mercado de trabalho. No entanto, as estatísticas indicam que, apesar das disposições normativas existentes, da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e de seu aprimoramento profissional, esses objetivos ainda não são completamente realizados. Isso porque se observa uma grande expansão da ocupação feminina em profissões de nível superior de prestígio, como a Medicina, a Arquitetura, o Direito e mesmo a Engenharia, áreas até há bem pouco tempo reservadas a profissionais do sexo masculino, o movimento de ingresso das mulheres nessas áreas científicas e artísticas tem-se dado na esteira dos movimentos políticos e sociais deflagrados nas décadas de 60 e 70 aqui incluído o movimento feminista e da mudança de valores culturais deles decorrentes, que se refletiram, entre outras coisas, na expansão da escolaridade das mulheres e, em consequência, em seu ingresso maciço no ensino de 3º grau em uma gama mais ampla de carreiras universitárias (BRUSCHINI et al., 2000).

Para Souza e Guedes (2016, p.125): o ingresso das mulheres no mundo econômico não equilibra as funções atribuídas aos sexos, ao contrário, reforça as desvantagens vividas pelas mulheres que atualmente compartilham com os homens, de forma equânime ou não, a provisão financeira da família juntamente com a responsabilidade da esfera reprodutiva. A saída do lar e as conquistas cada vez mais visíveis no âmbito público representaram uma revolução incompleta, uma vez que as mulheres ainda assumem praticamente sozinhas as atividades do espaço privado, o que perpetua uma desigual e desfavorável divisão sexual do trabalho para elas.

As mulheres, para se inserirem no mercado de trabalho, devem provar que a vida familiar não será um empecilho ao desempenho profissional. No entanto, esse tipo de cobrança e constrangimento não são esperados ou apresentados aos homens (DUARTE, 2009).

De acordo com Steil (1997) a estrutura corporativa reverbera o preconceito contra a mulher, explícita ou implicitamente, das mais variadas formas, seja por meio de brincadeiras, de políticas administrativas ou de marketing, da divisão espacial da instituição, das metáforas utilizadas, da linguagem corporal, assim como por meio da utilização de comunicações verbais e não-verbais. Quanto ao âmbito trabalhista tem-se o preconceito como dificultador da inserção e manutenção da mulher no mercado, já que historicamente é um ambiente ocupado majoritariamente por homens. Assim, pode-se verificar uma repetição de comportamentos, cujo objetivo é de a homogeneidade da instituição, dificultando, dessa forma, a implementação de novas características, competências, atribuições e qualidades. Além disso, as promoções na carreira para as mulheres são mais lentas do que para os homens, ainda que possuam qualificações equivalentes, os homens ascendem às posições de supervisão e administração mais facilmente que as mulheres, pois estariam inseridos em contextos mais informais com seus superiores, como encontros em bares e restaurantes, o que facilitaria esse

processo de ascensão profissional.

No tocante aos cargos de liderança ocupados por mulheres, no artigo segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que divulgou no final de 2019 o resultado de uma pesquisa, na qual se observou que empresas com mulheres em postos de liderança têm mais lucros nos seus negócios. Das mais de treze mil empresas de setenta diferentes países pesquisados, mais de 75% destas companhias afirmam que suas iniciativas em favor da diversidade de gênero contribuíram para melhorar seu rendimento nos negócios (OIT, 2019).

Nascimento (2018) afirma que: o papel do líder nos dias de hoje, consiste na sua capacidade de inovar, habituar-se às mudanças contingenciais do ambiente externo e interno, percebendo e praticando a liderança, a fim de alcançar metas e ter um grupo motivado e sempre pronto para servir. Hoje, a mulher continua fazendo todas essas atividades, porém, assume o mercado de trabalho, adotando decisões, fazendo o diferencial e contribuindo, significativamente, para excelentes resultados dentro das organizações. Hoje em dia, não é mais novidade se deparar com mulheres que assumem novos desafios no mercado, antes, atividades que eram feitas apenas por homens, hoje são realizadas com grande sucesso, também por mulheres. Uma empresa com homens e mulheres na direção tem uma visão muito mais ampla que aquelas onde apenas os homens comandam, não é por mera coincidência que em todas as recentes listas das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”, parte considerável dos cargos gerenciais fiquem sendo ocupados por mulheres. Verifica-se, também, que a mulher realiza um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se afeiçoar-se às mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se atentando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. O compartilhamento do poder decisório com as mulheres no mundo corporativo passou a ser questão de sobrevivência das empresas competitivas. Essas empresas necessitam de todos pensando, criando, inovando e precisam utilizar melhor a diversidade de seus talentos, verdadeira riqueza que tem sido negligenciada pelas exigências de padronização de comportamentos até há pouco vigentes. Talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade, tamanho ou idade.

Segundo Hryniewicz et al. (2018) no Brasil, poucas mulheres ocupam a posição de CEO, diretora de board ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de board de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (GMI RATINGS, 2012). Em 2016, o Brasil ficou com o 85º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG), na comparação entre 159 países, ficando bem atrás da Bolívia (65º) e da Nicarágua (50º), que melhoraram seu IDG nos últimos 10 anos (BBC BRASIL, 2016). A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2016, mostrou que, na população ocupada com mais de 16 anos, as mulheres dedicam 20,3 horas semanais

na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas – outro fator que tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional.

A quinta edição do relatório “Mulheres, Empresas e o Direito 2018” traz a análise de como a legislação dos países tem impacto na inclusão social e econômica das mulheres globalmente. Segundo o documento, as mulheres representam 50% da população brasileira, mas somente 43% da força de trabalho. Elas recebem salários 25% menores e representam apenas 37,8% dos cargos gerenciais e 10,5% dos parlamentares do país. O estudo indica também que US\$ 12 Trilhões poderiam ser acrescentados ao PIB mundial, se eliminado a diferença entre gêneros e que 240 milhões de trabalhadores poderiam entrar no mercado de trabalho em 2025, caso isso acontecesse. Segundo relatório do Banco Mundial, o Brasil ainda precisa avançar na elaboração de leis que garantam a plena participação econômica das mulheres. O documento alertou para o fato de a legislação brasileira ainda não estabelecer licença parental, medida que poderia incentivar a divisão de tarefas de cuidados com a família (BANCO MUNDIAL, 2018).

O sistema de licença parental, hoje adotado em 58 economias mas não no Brasil, permite que o tempo de licença conjunta seja repartido entre o pai e a mãe. Além disso, as leis brasileiras ainda não estabelecem a igualdade de remuneração para o trabalho dos homens e mulheres que exercem a mesma função, salientou o organismo internacional¹. Para o Banco Mundial, a participação da mulher no mercado de trabalho e na criação de negócios tem um impacto positivo no crescimento econômico e na redução da pobreza. O organismo internacional estimou que a redução das desigualdades de gênero poderia aumentar em 3,3% ou 382 bilhões de reais o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (BANCO MUNIAL, 2018).

Segundo Cosso et al. (2012) a liderança feminina apresenta pontos fortes como: a mulher é, por natureza, mais resistente que o homem, tanto física como psicologicamente; é capaz de suportar pressão melhor do que os homens; e tem a intuição e a comunicação bem mais desenvolvidas do que os homens. Parece que só existem características positivas da liderança feminina, entretanto cabe aqui uma crítica, pois diante de tantas características positivas, parece que existe dificuldade em elencar as fragilidades neste tipo de liderança.

No contexto brasileiro, é possível identificar uma abordagem predominantemente pragmática na regulamentação e na implementação de políticas de diversidade no âmbito organizacional. Isso se reflete no fato de que as empresas muitas vezes se restringem a adotar medidas que atendam às exigências legais em termos de quotas de contratação. Essa abordagem suscita uma questão sensível, evidenciando que as

práticas de gestão relacionadas à diversidade não garantem necessariamente um compromisso genuíno das organizações com a causa, nem asseguram a inclusão eficaz de grupos historicamente marginalizados (MILTERSTEINER et al., 2020).

2.3 A proteção jurídica da mulher no mercado de trabalho

Ao longo da História é possível observar que a proteção jurídica conferida à mulher é carente e deficitária, o que faz que ela esteja nadando contra a maré, em busca de direitos mínimos que atendam as suas necessidades como cidadã produtiva e que contribui para o fortalecimento da economia dessa maneira será possível. A mulher, antes invisível, hoje se torna centro de estudo, lutas e teorias².

A Organização das Nações Unidas procura garantir os direitos fundamentais da mulher, de tal sorte que Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, foi editada em 1979, também denominada de Convenção da Mulher, entrou em vigor desde 1981, e foi o primeiro tratado internacional que dispôs amplamente sobre os direitos humanos da mulher. O texto trata de duas as frentes: uma para promover os direitos da mulher na busca da igualdade de gênero e ra outra é reprimir quaisquer discriminações contra a mulher nos Estados-parte (ONU, 2022).

A Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher, também chamada de “Convenção de Belém do Pará” (1994), que foi ratificada pelo Brasil em 27 de novembro de 1995, tem por objetivo para prevenir, punir e erradicar toda forma de violência contra a mulher, no âmbito da Organização dos Estados Americanos, constitui uma contribuição positiva para proteger os direitos da mulher e eliminar as situações de violência que possam afetá-las (ONU, 2022).

Segundo a Organização das Nações Unidas – ONU os 12 direitos das mulheres são: 1. Direito à vida 2. Direito à liberdade e a segurança pessoal 3. Direito à igualdade e a estar livre de todas as formas de discriminação. 4. Direito à liberdade de pensamento 5. Direito à informação e a educação 6. Direito à privacidade. 7. Direito à saúde e a proteção desta 8. Direito a construir relacionamento conjugal e a planejar sua família 9. Direito à decidir ter ou não ter filhos e quando tê-los 10. Direito aos benefícios do progresso científico 11. Direito à liberdade de reunião e participação política 12. Direito a não ser submetida a torturas e maltrato (ONU, 2022).

No Brasil, a licença-maternidade foi garantida no artigo 7º, inciso XVIII da Constituição Federal. A lei assegura às mulheres que têm filhos um período de afastamento do trabalho, denominado de licença-maternidade, com duração de 120 dias, sem qualquer tipo de prejuízo em sua remuneração,

1 BANCO MUNDIAL. Nações Unidas Brasil. Brasil precisa avançar na inclusão social e econômica das mulheres. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/banco-mundial-brasil-precisa-avancar-na-inclusao-social-e-economica-das-mulheres/>
2 ADICHIE, N.C. *Sejamos todos feministas*. São Paulo: Cia das Letras, 2015, p. 21.

cargo e ao emprego. Em outras palavras a mulher gestante tem uma garantia temporária que lhe garante estabilidade no emprego, essa acontece desde o momento em que a gravidez for confirmada até cinco meses após o parto. Em 9 de setembro de 2008, foi promulgada a Lei 11.770, que instituiu o Programa Empresa Cidadã, destinado a prorrogar a licença-maternidade por meio de incentivo fiscal. Com base nesse programa, o período de licença-maternidade pode ser prorrogado por mais 60 (sessenta) dias (ONU, 2022).

Em 2017 foi comunicado que a Organização das Nações Unidas (ONU) a escolha da Mulher Maravilha, heroína da DC, para ser a Embaixadora Honorária para a Meta 5 de Desenvolvimento Sustentável pelos próximos dez anos. A ONU justificou a escolha da personagem pelo empoderamento que ela representa e pode vir a representar para diversas garotas. Essa escolha também ressalta a simbologia de representação e a intensidade que a figura mitológica da amazona mostra por meio de suas ações para a igualdade de gênero, manutenção da paz e pela luta por justiça. A Meta 5 de Desenvolvimento Sustentável da ONU, para os próximos dez anos, atenta para (i) Denunciar discriminações contra mulheres e meninas; (ii) Se aliar a outras pessoas contra violências e abusos de gênero; (iii) Apoiar efetivamente e totalmente a participação e as oportunidades para as mulheres em papéis de liderança em todas as esferas, incluindo locais de trabalho; (iv) Garantir que todas as mulheres e meninas tenham acesso à educação de qualidade; (v) Compartilhar exemplos de mulheres reais que fazem a diferença todos os dias (IPEA, 2019).

O empoderamento feminino cumpre bem o seu papel, uma vez que ele garante mais lideranças vindas de um único gênero nas prefeituras, no congresso, no senado e até mesmo no Palácio do Planalto. Isso é bom não apenas para quem é do sexo feminino, mas também para qualquer pessoa que possa se beneficiar da qualidade dessas representantes. Nesse sentido, empoderamento é, simultaneamente, processo e o resultado desse processo, sendo que, no caso das mulheres, esse método tem como objetivos: questionar a ideologia patriarcal; transformar as estruturas e instituições que reforçam e perpetuam a discriminação de gênero as desigualdades sociais; e criar as condições para que as mulheres pobres possam ter acesso – e controle sobre – recursos materiais e informacionais. Esse processo de empoderamento deve se dirigir para todas as estruturas e fontes de poder relevantes, pois não basta atuar apenas em uma delas. Mulheres de visão, assim, devem buscar empresas que tenham esse empoderamento como parte da sua cultura. O empoderamento feminino faz uma verdadeira desconstrução cultural na sociedade, quebrando paradigmas e minando preconceitos aprofundados por anos, décadas ou até mesmo séculos (BALDASSO, 2018).

Convergente a isso, as adversidades enfrentadas pelas mulheres no processo de ascensão aos cargos de chefia são inúmeras, em especial àquelas relacionadas a escassez do tempo. Embora, existam diversas políticas públicas, tanto legislativas quanto empresariais, que podem ser adotadas

para ampliar a diversidade de gênero nas empresas, tem se notado que as mulheres é dado participarem minimamente de cargos de liderança, mesmo apresentado maior capacitação profissional que os homens. Desse modo, as políticas de gênero adotadas devem se fazer agregadoras, de modo a não reforçar os estereótipos e a valorizar as particularidades de cada indivíduo (BALDASSO, 2019).

Nessa lógica, imprescindível a formalização e construção de um perfil de liderança almejável. Ocorre que, ao se analisar as construções de gênero já estabelecidas, nota-se que o perfil considerado desejável é marcado fortemente por características socializadas nas mulheres, eis que desde a infância são criadas para serem mães e esposas, tornando-se, por imposição e por necessidade da sociedade, administradoras natas, com ampla visão de gestão e cuidado. As participações das mulheres na vida pública através dos direitos políticos e das ocupações de cadeiras em instituições de ensino foram cruciais. O fator político, já bastante claro, permitiu que suas reivindicações fossem não apenas ouvidas, mas levadas em consideração, ainda que tenham muitas resistências (FARREL, 2004).

Neste momento é ponderada a concepção de história das mulheres, como categoria útil e justa na busca pela igualdade de gêneros. Além do respeito às diferenças; cabendo, portanto, registrar que algumas conquistas foram alcançadas a duras penas e grande sacrifício por parte da mulher, que procura criar uma rede de apoio. De acordo com Alves e Pitanguy (2003) a mulher deve exercer mútua solidariedade: uma experiência importante desse movimento tem sido a de concretizar a solidariedade entre as mulheres pela formação de centros de apoio, que adquirem as mais variadas feições, baseados fundamentalmente no trabalho voluntário. Multiplicam-se, dessa forma, espaços culturais, livrarias, editoras, cursos, exposições de arte, simpósios, congressos etc. que buscam a divulgação e o intercâmbio da divulgação feminina em seus vários aspectos. Criaram-se também a Casa da Mulher, onde se desenvolve um trabalho de apoio (jurídico, médico, psicológico, cultural) e de conscientização; clínicas de saúde, onde a mulher encontra um atendimento ginecológico e obstétrico voltado para a aquisição de um conhecimento de sua biologia, de sua sexualidade, centros de socorro (SOS Violência) onde a mulher, vítima de violência física, encontra um suporte imediato.

Essas abordagens também estão intrinsecamente relacionadas às políticas de igualdade de gênero e às estruturas de trabalho das organizações. Embora muitas empresas enfatizem a adesão a padrões éticos e de responsabilidade social, bem como à sustentabilidade, ainda não incorporaram plenamente em sua cultura cotidiana as implicações práticas desses princípios éticos, que se baseiam em premissas democráticas e liberais, valorizando tanto os indivíduos quanto o bem-estar coletivo, em vez de focar exclusivamente na busca de lucro e vantagem competitiva no mercado, como é comum em muitas corporações (GOMES, 2015).

3 Conclusão

Por todo o exposto, durante um extenso período, as mulheres se encontravam predominantemente confinadas ao ambiente doméstico, com suas oportunidades de participação na esfera política e em questões sociais substancialmente limitadas. Esse fenômeno estava intrinsecamente vinculado ao histórico papel de cuidadora que tradicionalmente lhes era atribuído na sociedade. Conforme delineado neste artigo, essa atribuição de natureza “feminina” desempenhou um papel fundamental na criação de uma divisão significativa entre os gêneros, tanto no que tange aos espaços públicos e privados quanto às escolhas entre trabalho remunerado e não remunerado. Nessa divisão de espaços e funções sociais, os homens se viam predominantemente direcionados aos âmbitos públicos e às atividades produtivas remuneradas, ao passo que as mulheres eram associadas aos domínios privados e às responsabilidades reprodutivas não remuneradas.

As mulheres foram integradas de forma periférica à produção capitalista. Elas eram consideradas a última reserva do chamado “exército industrial de reserva” e eram convocadas para ocupar cargos de trabalho em momentos de escassez de mão de obra, como em períodos de guerra. No entanto, frequentemente eram as primeiras a serem dispensadas. Seus salários eram, e ainda são, inferiores, assim como seu status profissional. Essa disparidade salarial e de posição profissional persiste. Uma combinação de estruturas familiares tradicionais, normas morais predominantes e as dinâmicas do mercado de trabalho contribuíram para que a posição das mulheres na estrutura de classes se diferenciasse daquela dos homens.

Em contrapartida, a partir do século XX, um grupo de mulheres desenvolvia um pensamento diferente da maioria, fazendo com que a mulher deixasse os espaços provados e passasse a assumir papéis no mercado de trabalho, típicos do mundo masculino. Sobre os aspectos da liderança feminina no ambiente corporativo, observa-se que o machismo estrutural está muito na sociedade, situação que impede a ascensão das mulheres aos altos cargos da organização. A igualdade de gêneros é essencial para que no âmbito corporativo aconteçam as mudanças reais e necessárias, as quais impõem a incorporação de estratégias que valorizem a posição da mulher dentro da organização e se estenda na política ou na vida social.

No entanto, mesmo no século XXI, é evidente que não existe igualdade de oportunidades e condições no mercado de trabalho para mulheres e homens, sendo que as mulheres frequentemente percebem salários que estão muito aquém de suas qualificações profissionais e acadêmicas. Embora tenha havido um aumento no número de mulheres no mercado de trabalho formal, ainda não se observa uma representação proporcional delas em cargos de liderança. Ao contrário, nota-se uma notável estratificação hierárquica, onde as mulheres são progressivamente menos presentes à medida que se

avança nas esferas de liderança e nos escalões mais elevados das organizações. Este fenômeno é comumente denominado “teto de vidro” (glass ceiling), caracterizado por um conjunto de barreiras sutis, mas discerníveis e consolidadas, que se assemelham ao vidro em transparência, exercendo uma influência direta nas oportunidades de carreira para as mulheres, ao mesmo tempo em que dificultam a sua ascensão profissional.

Compreende-se que a trajetória imposta às mulheres é caracterizada por reviravoltas esperadas e inesperadas, obstáculos e impasses, que, em conjunto, obstruem o progresso profissional feminino. Tais barreiras não se circunscrevem unicamente aos escalões mais elevados, como os cargos de liderança, mas permeiam a totalidade da jornada profissional das mulheres, destacando a presença real das dificuldades e do preconceito no âmbito laboral. Isso porque a integração da mulher nas redes de contatos corporativos, que muitas vezes são percebidas como espaços predominantemente masculinos. Garantir a igualdade entre gêneros é reconhecer o exercício pleno da cidadania, de modo que nenhuma categoria poderá se considerar superior a outra.

Em termos concretos, restou demonstrado que a força de trabalho masculina adquire uma conotação econômica substancial, dado seu enraizamento na esfera pública, enquanto o labor associado ao cuidado, frequentemente desempenhado pelas mulheres, tende a escapar de uma valorização equivalente, uma vez que está intrinsecamente associado a considerações afetivas e ao ambiente doméstico. Isso deliberadamente obscurece a possibilidade de conferir remuneração a esse tipo de trabalho, mesmo quando executado no âmbito doméstico, no interior dos lares brasileiros. Em virtude dessa desvalorização, tais tarefas acabam sendo típica e injustamente atribuídas ao âmbito do feminino, subestimando seu valor intrínseco.

Essas novas abordagens a respeito da mulher em cargos de liderança e gestão podem incorporar elementos dos modelos gerenciais existentes, o que causa um maior desafio para criar uma abordagem de liderança única para as esferas de tomada de decisão. Tanto a noção de gênero quanto a de liderança são influenciadas por uma rede complexa de conceitos e práticas sociais que se enraízam nas instituições sociais, nas dinâmicas de poder, nas mudanças sociais em curso e nas influências das ideologias.

A adoção de políticas adequadas de proteção às mulheres no ambiente de trabalho pode ampliar suas oportunidades de obter e manter um emprego. Além dos benefícios econômicos, o engajamento feminino no mercado de trabalho tem um impacto positivo no bem-estar da mulher.

Referências

- ALVES, B.M.; PITANGUY, J. O que é feminismo. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- ANDEUCCI, A.C.P.T.; TEIXEIRA, C.N. O direito à creche do município de São Paulo: Reflexões sobre os mecanismos de

- implementação do Direito Social à educação infantil. O Direito na fronteira das Políticas Públicas. São Paulo: Mackenzie, 2019.
- ANGOTTI, B.; VIEIRA, R.S. Cuidar, verbo coletivo: diálogos sobre o cuidado na pandemia do Covid-19. Joaçava: Unoeste, 2021.
- BALDASSO, C. Empoderamento feminino para maior participação das mulheres em cargos de liderança. 2018. Disponível em: <https://arbatche.com/mundomelhor/artigos/CarolineBaldasso.pdf>. acesso em: 13 out. 2022.
- BANCO MUNDIAL. Nações Unidas Brasil. Brasil precisa avançar na inclusão social e econômica das mulheres. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/banco-mundial-brasil-precisa-avancar-na-inclusaosocial-e-economica-das-mulheres/>. acesso em: 13 out 2022.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M.R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. Cad. Pesq., n.110, p.67-104, 2000.
- BUSSINGER, E.C.A.; BERTOLIN, P.T.M.; VIEIRA, R.S.C. Feminismo, trabalho e direitos humanos: diálogos entre grupos de pesquisa. Vitória: FDV, 2020.
- COSSO, E.; CLEMENTE JÚNIOR, S.S. Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo. 2012.
- DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. Imperium femininis: uma liderança de sucesso escondido. Rev. Port. Bras. Gestão, v.8, n.3, p.12-24, 2009.
- IGUALDADE DE GÊNERO. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e menina. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- GOMES, J.C. A mulher Ceo: algumas reflexões sobre liderança e gênero no âmbito das organizações. In: FÓRUM INTEGRADO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 2015. Disponível em <https://mestradoadministracao.fmu.br/wp-content/uploads/2019/01/anais-do-i-forum-integrado-de-pesquisas-em-administracao.pdf#page=19> acesso em: 26 set. 2023
- GURGEL, T. Feminismo e luta de classe: história, movimento e desafios teórico-políticos do feminismo na contemporaneidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 23 a 26 ago. 2010, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: UFSC, 2010.
- HRYNIEWICZ L.; VIANNA M. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. EPABE, v.16, n.3, p.331-344, 2018.
- IGUALDADE DE GÊNERO. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e menina. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- INDICADORES SOCIAIS DAS MULHERES NO BRASIL. Disponível em <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html> acessado em 13 out 2022.
- KERGOAT, D. Divisão sexual o trabalho e relações sociais o sexo. In: HIRATA, H. et al. Dicionário crítico do feminismo. São Paulo: Unesp, 2009. p.67-75.
- LIDERANÇA FEMININA: mulheres na liderança trazem melhor desempenho para as empresas Disponível em que divulgou no final de 2019 o resultado de uma pesquisa, na qual se observou que empresas com mulheres em postos de liderança têm mais lucros nos seus negócios./ acesso em: 24 out 2022.
- MEYERSON, D.; FLETCHER, J. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. ADVANCE, Library Collection, n.78, 2000.
- MULHERES PERDEM O TRABALHO APÓS TEREM FILHOS. Disponível em <<https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>> acesso em: 13 out. 2022.
- MIGUEL, L.F. Voltando à discussão sobre capitalismo e patriarcado. Estudos Feministas, v.25, n.3, p.1219-1237, 2017.
- MILTERSTEINER, R.K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cad. EBAPE.BR, v.18, n.2, 2020.
- NASCIMENTO, M. Gestão feminina: a Liderança feminina nas organizações Brasileiras. Ideias Inovação, v.4, n.2, p.57-66, 2018.
- NYE, A. Teoria feminista e as filosofias do homem. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.
- ONU Mulheres. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- SEGGIARO, S.B. Mulheres no mercado de trabalho: análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. Rev. Metodista Adm. Sul, v.2, n.1, p.83-107, 2017. doi: <https://doi.org/10.15602/2525-9040/remas.v2n2p83-107>
- SOUZA, L. “We can do it”: você conhece a origem de um dos grandes símbolos do movimento feminista? Diários de uma feminista, 2015. Disponível em: <http://diariosdeumafeminista.blogspot.com.br/2015/11/we-can-do-it-voce-conhece-origem-de-um_22.html>. Acesso em: 13 out. 2022
- SOUZA, L.P.; GUEDES, D. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. Estud. Avan., v.30, n.87, p.123-139, 2016. doi em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>