LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

LIDERANÇA ÉTICA E EMPODERAMENTO FEMININO: IMPULSIONANDO A INOVAÇÃO E A IGUALDADE DE GÊNERO

https://doi.org/10.56238/levv15n41-050

Data de submissão: 14/09/2024 **Data de publicação:** 14/10/2024

Leticia Antonia Bezerra
Administração
Universidade de Araraquara
E-mail: leticiantoonia@gmail.com

Ana Paula Oliveira
Administração
Universidade de Araraquara
E-mail: Anapppaula2@gmail.com

RESUMO

Este trabalho examina os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, destacando como o machismo e a cultura patriarcal influenciam suas trajetórias. A pesquisa utiliza uma metodologia bibliográfica, complementada por dados quantitativos, para analisar a evolução da participação feminina no mercado de trabalho. Além disso, o estudo aborda como a desigualdade de gênero afeta a tomada de decisões e propõe estratégias para promover maior inclusão e equidade nas empresas, incentivando a liderança ética e a valorização do papel feminino.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Machismo. Igualdade de Gênero. Mercado de Trabalho. Patriarcado.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo investigar os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança. Desde muito tempo, as mulheres são vistas como responsáveis pelo cuidado da casa, e isso dificultou a entrada delas em áreas mais altas do mercado. Hoje, mesmo com avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras causadas pelo machismo e pela cultura patriarcal. Essas barreiras incluem o preconceito de que mulheres não são tão capazes quanto os homens para liderar, além da sobrecarga de trabalho, já que muitas ainda precisam equilibrar o trabalho fora com as tarefas domésticas.

O tema foi escolhido porque é necessário falar mais sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho. Mesmo que as mulheres tenham conquistado mais espaço nos últimos anos, o machismo ainda está muito presente, e é comum que suas decisões sejam questionadas, ou que elas tenham que se comportar de uma forma que não é natural para serem aceitas. Isso faz com que muitas vezes elas se sintam pressionadas ou desvalorizadas no ambiente de trabalho.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, ou seja, foi feita uma análise de livros, artigos e outros textos sobre o tema. Além disso, foram levantados alguns dados numéricos sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho. Esses dados foram transformados em gráficos que mostram a presença feminina em diferentes cargos ao longo dos anos.

O objetivo do estudo é entender melhor os obstáculos que as mulheres enfrentam e propor soluções para que elas possam crescer no mercado de trabalho sem essas limitações. É preciso que as empresas adotem políticas que incentivem a igualdade de gênero e deem mais oportunidades para que as mulheres ocupem cargos de liderança, sem que sejam vistas como inferiores ou menos capazes.

2 DEFINIÇÃO E FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética envolve mais do que gerenciar uma equipe; trata-se de uma prática que engloba valores e moral. Ela envolve o comprometimento do líder com valores morais que norteiam suas decisões e interações dentro da organização. Para Monteiro (2023), a liderança ética é definida como um processo em que o líder age com base em princípios éticos sólidos, influenciando positivamente os comportamentos e decisões de seus subordinados. Isso é fundamental para criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, onde os colaboradores se sintam respeitados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo. A ética, portanto, não é apenas um complemento da liderança, mas um componente central que molda a cultura organizacional e as relações interpessoais.

De acordo com Alencastro (2010), os principais fundamentos da liderança ética incluem integridade, justiça e responsabilidade. A integridade diz respeito à coerência entre as ações e os valores do líder, ou seja, o líder deve agir conforme os princípios que defende. A justiça se refere à tomada de decisões imparciais, considerando os interesses e direitos de todos os membros da

organização. Por fim, a responsabilidade implica no comprometimento do líder em responder pelas consequências de suas ações, tanto no âmbito interno quanto externo. Esses elementos são essenciais para garantir que as práticas organizacionais estejam alinhadas com os padrões éticos desejados e para fortalecer a confiança dos colaboradores no sistema de liderança.

Segundo Porto, Lima e Melo (2014), a liderança ética contribui significativamente para a gestão de pessoas, especialmente na promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e inclusivo. Quando um líder age de forma ética, ele estabelece um padrão de comportamento que se reflete em toda a organização. Isso significa que os processos de recrutamento, avaliação e promoção de funcionários são conduzidos de maneira justa e transparente, evitando favoritismos ou discriminações.

Observa-se que esse tipo de liderança também incentiva os colaboradores a se desenvolverem profissionalmente, sabendo que suas habilidades e competências serão reconhecidas de forma justa e meritocrática. A equidade no tratamento dos funcionários cria uma atmosfera de confiança, essencial para o bom funcionamento de qualquer equipe.

Esper e Almeida Cunha (2015) ressaltam que um dos impactos mais importantes da liderança ética é a criação de uma cultura organizacional voltada para o bem-estar coletivo. Quando os líderes adotam práticas éticas, eles influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores, promovendo atitudes de cooperação e respeito. Essa abordagem permite que os membros da equipe se sintam valorizados, pois percebem que suas contribuições são reconhecidas e que os líderes estão comprometidos com o bem-estar de todos. Além disso, uma cultura ética favorece a redução de conflitos internos e o aumento da produtividade, já que os colaboradores passam a trabalhar em um ambiente mais harmônico e transparente.

Carvalho (2023) reforça que a liderança ética também tem um papel crucial na promoção de uma cultura organizacional ética. Em empresas onde a liderança ética é uma prioridade, os valores morais são disseminados em todos os níveis da organização, criando uma base sólida para o desenvolvimento de relações de trabalho saudáveis e para a tomada de decisões responsáveis, sendo importante em tempos de crise, quando as organizações são desafiadas a manter seus padrões éticos enquanto buscam soluções eficazes para os problemas. A liderança ética garante que, mesmo sob pressão, as decisões sejam tomadas de forma justa e equilibrada, preservando a integridade da organização e fortalecendo sua reputação no mercado.

Ademais, a liderança ética tem impactos positivos não apenas no ambiente interno das organizações, mas também em sua imagem externa. Líderes que agem de forma ética inspiram confiança não apenas entre seus colaboradores, mas também entre clientes, fornecedores e a comunidade em geral. Segundo Alencastro (2010), empresas que adotam práticas éticas de liderança tendem a atrair mais talentos e a fidelizar clientes, pois são percebidas como organizações comprometidas com a responsabilidade social e com o bem-estar coletivo. A longo prazo, isso se traduz

em vantagens competitivas, uma vez que a reputação positiva fortalece a marca da empresa e contribui para seu sucesso sustentável.

Nesse contexto, é possível observar que a liderança ética se consolida como um fator determinante para a inovação e o fortalecimento das relações de trabalho. Monteiro (2023) afirma que, ao promover uma liderança pautada em valores éticos, os líderes conseguem inspirar suas equipes a atuar com mais criatividade e responsabilidade, contribuindo diretamente para o desenvolvimento organizacional. Além disso, a confiança gerada por esse tipo de liderança favorece a criação de um ambiente onde os colaboradores se sentem livres para inovar e propor soluções. Essa dinâmica colaborativa se traduz em melhores resultados financeiros e maior competitividade no mercado.

Importa mencionar que Esper e Almeida Cunha (2015) destacam que a liderança ética também tem implicações diretas no engajamento dos colaboradores e na redução de turnover. Organizações que valorizam a ética em seus processos de liderança costumam apresentar índices mais baixos de rotatividade, uma vez que os colaboradores se identificam com os valores da empresa e se sentem motivados a permanecer e crescer dentro dela. Esse engajamento reflete diretamente no desempenho da equipe e no sucesso da organização, criando um ciclo virtuoso de resultados positivos e sustentabilidade organizacional.

2.1 EVOLUÇÃO E HISTÓRIA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A evolução do papel da mulher na sociedade pode ser compreendida a partir de diferentes momentos históricos. Nos séculos passados, o papel tradicional da mulher era restrito ao ambiente doméstico, sendo sua principal função cuidar da casa e da família, enquanto os homens eram os responsáveis por prover o sustento e participar das decisões públicas. Schlickmann e Pizarro (2013) afirmam que as mulheres não tinham o direito de trabalhar fora de casa nem de influenciar diretamente os assuntos sociais e políticos, refletindo uma estrutura de desigualdade de gênero profundamente enraizada.

O termo "dona de casa" emergiu durante o processo de industrialização, sendo fruto do contexto histórico, político e econômico daquela época. De acordo com Bruschini (2007) e Hirata (2001), sua origem está intrinsecamente conectada ao surgimento do capitalismo, que trouxe consigo uma ideologia que dividiu a sociedade em duas esferas: a privada, destinada às mulheres, e a pública, reservada aos homens. Saffioti (1976, 1979) também reforça que essa divisão resultou na separação sexual do trabalho, onde a função produtiva foi atribuída ao homem e a função reprodutiva à mulher.

Nesse contexto, a família nuclear, idealizada pela burguesia emergente, atribuiu papéis de gênero bem definidos. À mulher foi negado um papel ativo na esfera pública, confinando-a à vida doméstica. Segundo Bruschini (2007), Hirata (2004) e Saffioti (1987), argumentos baseados em

características biológicas como a menstruação, gravidez e amamentação foram usados para justificar esse confinamento, estabelecendo seu papel como "natural" no espaço privado.

Essa naturalização das diferenças biológicas resultou na divisão sexual do trabalho, onde a função produtiva foi atribuída ao homem, e a função reprodutiva à mulher. Biasoli-Alves (2000), Diniz (1999, 2004) e Moraes (1997) destacam que a sociedade começou a preparar as mulheres para serem mães e esposas exemplares, idealizando o papel de "rainha do lar" e reconhecendo-as apenas pelo desempenho dentro da esfera privada, o que dificultou sua inserção em outros espaços sociais.

Dessa forma, a valorização do papel doméstico das mulheres serviu não apenas para mantê-las afastadas do mercado de trabalho e da vida pública, mas também para reforçar as desigualdades de gênero, transformando essas diferenças em barreiras sociais significativas. A imagem a seguir ilustra como a mulher era vista.

Figura 1 Mulher dona de casa



Fonte: (Blog Pedagógica, online, 2015).

No século XVII, começaram a surgir os primeiros movimentos feministas, com mulheres reivindicando seus direitos e lutando por igualdade. Silva (2020) menciona que o sexo feminino tentou ganhar a igualdade desde esse período, momento em que o movimento feminista começa a ganhar forma na ação política.

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista, ocorreram diversas mudanças na produção e na organização do trabalho feminino. Probst (2015) observa que, com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento das máquinas, muitas mulheres foram transferidas para as fábricas. Nesse cenário, as mulheres começaram a deixar o afazer doméstico e a ganhar espaço no mercado de trabalho. No entanto, essa entrada foi marcada pela exploração da mão de obra, com desigualdade salarial e longas jornadas de trabalho.

As mulheres começaram a ser incluídas no mercado de trabalho quando os homens estavam à frente nas guerras, e elas assumiram os negócios da família e as posições de trabalho dos homens. Probst (2015) aponta que, com o fim da guerra, muitos homens morreram ou ficaram impossibilitados

de voltar ao trabalho, e as mulheres sentiram a necessidade de levar adiante o trabalho que antes era realizado por seus maridos.

O decreto número 21.417, de 1932, estabeleceu condições de trabalho para as mulheres, sem distinção de sexo, com salários iguais e carga horária equiparada à dos homens, além de proibir o trabalho de mulheres em mineração, pedreiras, e obras de construção pública ou privada. Schlickmann e Pizarro (2013) acrescentam que outro direito conquistado foi a garantia de que mulheres grávidas não poderiam ser desligadas do trabalho durante a gestação. Na Constituição de 1934, foram criados direitos importantes, como a jornada diária de 8 horas, equiparação salarial, férias remuneradas, licença-maternidade remunerada e a proibição de mulheres em trabalhos insalubres.

Em 1932, houve o decreto que permitiu às mulheres o direito ao voto, uma conquista que veio após diversos anos de reivindicações e discussões, garantindo o direito de votar e de serem eleitas para cargos no executivo e legislativo. Baranov (2014) observa que o direito ao voto foi fruto de grandes lutas que se iniciaram antes da Proclamação da República, sendo aprovado de forma parcial, permitindo que apenas mulheres casadas, com autorização dos seus maridos, e viúvas ou solteiras com renda própria exercessem esse direito básico para a cidadania plena. Em 1934, essa restrição foi eliminada e o voto obrigatório, antes restrito aos homens, foi estendido às mulheres.

Destaca-se que o Brasil foi o segundo país a conquistar o direito ao voto feminino, ficando atrás apenas do Equador. De acordo com RBA (2016), atualmente mais de 52% dos eleitores são mulheres e, além de votarem, elas começaram a se candidatar para cargos eletivos.

Em julho de 2005, a senadora Patrícia Saboya lançou a campanha pela licença-maternidade de 6 meses. Troiano (2007) explica que, com a criação deste programa, as empresas que pagam o salário integral das funcionárias durante esses meses extras recebem incentivos fiscais, como a redução do imposto de renda. Em 2010, a Lei 11770 de 2008 foi regulamentada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo presidente da República, estendendo a licença-maternidade de 120 dias para 180 dias.

2.2 O PAPEL DO FEMINISMO NA CONQUISTA DOS DIREITOS DAS MULHERES

O movimento feminista evoluiu por várias ondas, cada uma focando em diferentes aspectos da igualdade de gênero e dos direitos das mulheres. Na primeira onda do feminismo, durante o final do século XIX e início do século XX, o foco estava em questões legais, especialmente o direito ao voto. Mulheres como Elizabeth Cady Stanton e Susan B. Anthony lideraram o movimento sufragista nos Estados Unidos, enquanto Bertha Lutz comandou a luta pelo direito ao voto das mulheres no Brasil, que culminou na aprovação do sufrágio feminino em 1932. Essa fase do feminismo buscava principalmente a igualdade em direitos legais, incluindo o direito ao voto, à propriedade e ao acesso à educação.

No Brasil, a primeira onda do feminismo teve grande visibilidade na luta pelo direito ao voto feminino, liderada por Bertha Lutz, uma bióloga de destaque que, após estudar no exterior, retornou ao Brasil na década de 1910 para iniciar essa campanha. Bruschini (2007) destaca que Lutz foi uma das fundadoras da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, que organizou uma campanha pública pelo direito ao voto, incluindo um abaixo-assinado apresentado ao Senado em 1927, que buscava a aprovação de um projeto de lei do senador Juvenal Lamartine. Hirata (2001) e Saffioti (1979) acrescentam que o direito de voto foi finalmente conquistado em 1932, com a promulgação do Novo Código Eleitoral.

Além da campanha pelo voto, um importante movimento de operárias de ideologia anarquista também se destacou. As trabalhadoras da "União das Costureiras, Chapeleiras e Classes Anexas" lutaram contra a exploração no ambiente de trabalho. Bruschini (2007) e Saffioti (1987) mencionam que, em 1917, em um manifesto, as operárias destacaram as difíceis condições enfrentadas pelas mulheres nas fábricas, denunciando a desvalorização de seu trabalho.

Esse feminismo inicial, tanto no Brasil quanto no exterior, perdeu força a partir da década de 1930, ressurgindo somente nos anos 1960, quando o livro *O Segundo Sexo*, de Simone de Beauvoir, trouxe à tona a célebre frase: "não se nasce mulher, torna-se mulher" (Hirata & Kergoat, 2007).

A segunda onda do feminismo começou nos anos 1960 e ampliou a luta para além das questões legais, englobando preocupações sociais e culturais mais amplas, como os direitos reprodutivos, a sexualidade e a igualdade no local de trabalho. Feministas como Simone de Beauvoir, que publicou *O Segundo Sexo* em 1949, questionaram os papéis de gênero tradicionais, afirmando que “não se nasce mulher, torna-se mulher”, uma afirmação que desafiava o determinismo biológico dos papéis de gênero.

Nos Estados Unidos, Betty Friedan, com *A Mística Feminina* (1963), inspirou as mulheres a desafiar os limites da domesticidade. A segunda onda também trouxe maior ativismo em torno dos direitos reprodutivos, levando a batalhas pelo acesso a métodos anticoncepcionais e ao aborto.

Os anos 1960 foram um período de grande efervescência cultural e social no mundo ocidental. Biasoli-Alves (2000) e Diniz (1999) observam que, nos Estados Unidos, o movimento hippie e a Guerra do Vietnã estavam em destaque, enquanto, na Europa, o "Maio de 68", em Paris, trouxe questionamentos à ordem acadêmica e social estabelecida.

Nesse contexto, o feminismo ganhou força e passou a discutir não apenas o direito ao trabalho e à vida pública, mas também questões relacionadas à autonomia feminina sobre o corpo e a liberdade nas relações de gênero. Pinto (2003) e Diniz (2004) explicam que Betty Friedan, com a publicação de *A Mística Feminina* em 1963, impulsionou esse movimento nos Estados Unidos, onde as mulheres passaram a questionar diretamente as relações de poder entre os sexos.

No Brasil, a segunda onda do feminismo seguiu um caminho diferente devido à ditadura militar instaurada em 1964, que restringiu a liberdade de expressão política. Bruschini (2007) relata que, nos anos 1970, movimentos feministas começaram a surgir, embora sob forte controle do regime. Apesar dessas limitações, as feministas brasileiras iniciaram protestos e fomentaram debates sobre os direitos das mulheres, mesmo sob constante vigilância governamental.

A década de 1960 no Brasil foi marcada pelo golpe militar de 1964, que impôs uma ditadura e reprimiu movimentos sociais, incluindo o feminismo. Pinto (2003) e Hirata (2004) destacam que, em 1975, a ONU declarou a "década da mulher", o que levou à organização de debates no Brasil sobre o papel e o comportamento da mulher na sociedade. Nesse mesmo ano, Terezinha Zerbini lançou o Movimento Feminino pela Anistia, que foi crucial na luta pelos direitos políticos e civis.

Com a redemocratização nos anos 1980, o feminismo no Brasil entrou em uma fase de grande mobilização, com a formação de inúmeros grupos e coletivos feministas, abordando temas como a violência contra a mulher, a igualdade de direitos no casamento e no trabalho, e o direito à saúde. Bruschini (2007) e Diniz (1999) afirmam que a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM) em 1984 foi um marco importante, sendo essencial para garantir a inclusão dos direitos das mulheres na Constituição de 1988. Durante o primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva, foi criada a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, com status de ministério, e o CNDM foi reestruturado para retomar suas atividades em defesa dos direitos femininos (Diniz, 2004; Pinto, 2003).

Nos anos 1990 e 2000, o feminismo no Brasil passou por um processo de institucionalização, com a criação de ONGs focadas na defesa dos direitos das mulheres, especialmente no combate à violência doméstica. Bruschini (2007) e Hirata (2004) observam que a aprovação da Lei Maria da Penha em 2006 representou um avanço significativo, criando mecanismos para proteger as mulheres contra a violência familiar e doméstica.

As Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres, realizadas em 2005 e 2007, mobilizaram milhares de mulheres e produziram documentos importantes sobre a situação das mulheres no país, consolidando o feminismo como um movimento ativo e relevante (Pinto, 2003).

3 TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E A LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEO

A incorporação das mulheres no mercado de trabalho tornou-se um fenômeno social contínuo e persistente. No Brasil, a participação feminina aumentou significativamente nas últimas décadas. Segundo Barbosa (2014), a taxa de participação de mulheres entre 15 e 59 anos cresceu de 52,5% em 1992 para 61% em 2012. D'Alonso (2008) também aborda essa expansão de áreas ocupadas por mulheres, destacando que elas deixaram de ser apenas donas de casa para também assumirem papéis

como mães, esposas, operárias, enfermeiras, professoras, arquitetas, juízas, motoristas de ônibus e bancárias, profissões antes predominantemente masculinas.

Nas últimas décadas, a posição da mulher na economia e na sociedade sofreu alterações profundas e aceleradas. Essas mudanças permitiram que as mulheres assumissem a liderança dos lares, e os casais começaram a compartilhar responsabilidades e compromissos. Como consequência, a presença feminina aumentou tanto no âmbito econômico quanto no social. O trabalho das mulheres se consolidou como um componente essencial da estrutura econômica capitalista.

Bruschini e Lombardi (2012) analisam essas conquistas, associando o avanço das mulheres em carreiras científicas e artísticas aos movimentos políticos e sociais das décadas de 1960 e 1970, incluindo o movimento feminista, a mudança nos valores culturais e o aumento da escolaridade feminina.

Silva et al. (2005) apontam que o crescimento da participação feminina nos últimos cinquenta anos é resultado de fatores econômicos e culturais. Eles destacam que a industrialização transformou a estrutura produtiva, o processo de urbanização continuou e as taxas de fecundidade caíram, o que aumentou as oportunidades de trabalho para as mulheres. Assim, essas mudanças abriram mais espaço para que as mulheres ocupassem posições no mercado de trabalho.

Baylão et al. (2014) destacam que, para compreender o papel da mulher na sociedade, é fundamental conhecer sua trajetória histórica. Somente por meio desse conhecimento é possível entender a construção de sua identidade, sua participação nos grupos sociais, seu papel no ambiente familiar e sua atuação no mercado de trabalho.

Dessa forma discorre Pinheiro (2012):

> Para Karl Marx (2008), a história da produção e reprodução do ser social, ou seja, sua realização, só efetiva-se pelo trabalho. A atividade profissional apresenta-se como gênese da realização do ser social, condição para sua existência, constituindo assim, o ponto de partida para sua humanização. Dentro deste contexto, a cidadã só está completamente inserida através da atividade laboral, onde se realiza como pessoa. Esse aspecto é muito interessante porque marca a evolução qualitativa da mão-de-obra feminina no Brasil nos últimos anos. Se antes as mulheres no Brasil eram em sua maioria domésticas e pequenas artesãs, a partir da década de 70 conquistaram espaço em diversas profissões tidas até então como masculinas (Pinheiro, 2012 apud Feitosa~; Albuquerque 2017 p. 7).

De acordo com Abramo (2010), uma visão estereotipada da mulher a coloca no papel de "provedora" apenas quando não há outra opção ou quando as circunstâncias a impedem de desempenhar sua função tradicional de "cuidadora". Isso resulta em uma imagem da mulher como alguém com baixo comprometimento com o trabalho e uma tendência a abandonar suas atividades econômicas assim que possível. Abramo (2010) também observa que essa ideia de inserção

"secundária" das mulheres está na base do preconceito de gênero, impactando diretamente suas carreiras. Suas trajetórias profissionais se tornam instáveis e interrompidas, a importância social de sua renda é diminuída, e sua ascensão a posições hierárquicas mais altas é dificultada.

Historicamente, as mulheres foram atribuídas ao papel "natural" de cuidadoras, enquanto os homens eram considerados os provedores financeiros da família. Passos et al. (2017) explicam que esse modelo consolidou a ideia de que as responsabilidades familiares pertenciam às mulheres, enquanto o trabalho era reservado aos homens, fortalecendo uma divisão cultural em que a esfera pública era associada aos homens e a privada às mulheres, reforçando a separação entre os gêneros no contexto social. Além disso, Passos et al. (2017) afirmam que essas atribuições sociais impuseram pressões e opressões às mulheres tanto dentro quanto fora de seus lares. A dedicação cotidiana ao cuidado da família foi acompanhada pela exclusão da mulher do mundo produtivo, consolidando um modelo no qual sua participação fora do lar era, de certa forma, negada. Assim, com base nesses papéis socialmente instituídos, formou-se uma divisão sexual do trabalho, que acabou por ser desigual e desfavorável às mulheres.

Nesse contexto, o discurso exerce o poder de naturalizar as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho, fazendo com que essas dinâmicas sejam amplamente aceitas e raramente questionadas. Esse processo, segundo Passos et al. (2017), valida e fortalece a distinção entre esferas como o "mercado de trabalho" e o "ambiente doméstico". A inserção das mulheres no mercado de trabalho provoca alterações na estrutura familiar, demandando novos arranjos e dinâmicas no funcionamento das famílias. Um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres é equilibrar suas responsabilidades domésticas, acadêmicas e profissionais, enquanto muitas ainda assumem o cuidado dos filhos. Simões et al. (201) observam que essa dificuldade ocorre em um contexto em que as formas familiares estão se afastando do modelo tradicional.

Como já foi discutido, existem elementos que sustentam e reproduzem hierarquias entre homens e mulheres, perpetuando padrões de discriminação e subordinação de gênero. Alves et al. (2009) argumentam que desvendar os mecanismos que geram essas diferenças é essencial para entender como, mesmo com mudanças, a superação completa dessas desigualdades ainda não foi alcançada. Essa discussão vai além do mercado de trabalho e inclui outras dimensões da vida social. A explicação para essa desigualdade, de acordo com Alves et al. (2009), está na forma como as relações entre o masculino e o feminino são construídas na sociedade, limitando o espaço de participação feminina, como evidenciado pela análise histórica da inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Cunha et al. (2009) apontam que as mulheres ainda são frequentemente ignoradas pelas políticas de desenvolvimento e trabalho. Quando essas políticas não levam em consideração as questões de gênero, acabam por agravar a pobreza das mulheres em termos de recursos materiais, tempo e conhecimento. Esses estereótipos, que desvalorizam o trabalho feminino, estão arraigados

tanto na sociedade quanto no ambiente empresarial, e sua transformação é lenta e incerta. Embora a legislação trabalhista brasileira contenha várias normas que buscam eliminar discriminações no trabalho, os dados revelam que mulheres e pessoas negras continuam a ser sistematicamente discriminadas (Alves et al., 2009).

Nesse contexto, Gomes (2005) identifica uma série de desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho: salários menores em comparação aos homens para atividades similares; a sobrecarga da dupla jornada, fruto de uma divisão sexual do trabalho que delega a maior parte das responsabilidades domésticas às mulheres; a falta de políticas sociais adequadas, dificultando o acesso a serviços de apoio, como creches e outros recursos essenciais para mulheres de baixa renda; menos oportunidades de capacitação em áreas mais lucrativas, onde a maioria das vagas é ocupada por homens; e a falta de representação em espaços de decisão, o que limita a capacidade das mulheres de negociar acordos coletivos de trabalho, devido às desigualdades de gênero presentes até mesmo nas relações sindicais.

O crescimento da participação feminina na economia, segundo Castells (1999), representa uma ruptura com o padrão histórico da sociedade. O trabalho das mulheres deixou de ser apenas um complemento à renda familiar, tornando-se uma transformação social de grande impacto, que modifica expectativas individuais, dinâmicas familiares e as necessidades por serviços públicos. Castells (1999) também destaca que essas transformações se manifestam de várias formas: primeiro, a diferença salarial persiste, mesmo com o aumento da escolaridade feminina; segundo, as habilidades interpessoais, mais desenvolvidas nas mulheres, são cada vez mais valorizadas em um contexto onde o gerenciamento de pessoas é mais importante que o de recursos; e terceiro, a flexibilidade feminina no mercado de trabalho é um fator crucial para a nova economia, que exige adaptação em termos de horários e permanência no mercado.

É importante destacar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho vai além da posição de funcionárias, incluindo também seu papel como empregadoras. Chiavenato (2008) observa que a educação tem sido o principal meio para que as mulheres entrem com confiança nas carreiras profissionais. O cenário atual valoriza tanto o conhecimento quanto habilidades interpessoais, como inovação e intuição, que são fundamentais para assumir posições de liderança. Não se trata apenas de competências técnicas e intelectuais, mas também de habilidades interpessoais.

Dessa forma, o papel das mulheres no mercado de trabalho está em plena transformação. Embora ainda enfrentam desafios, o aumento da presença feminina em cargos de liderança demonstra uma evolução importante, que confronta estereótipos e preconceitos, criando novas oportunidades e espaços de atuação. A continuidade desse avanço está atrelada à implementação de políticas públicas eficazes, mudanças culturais e ao fortalecimento da educação como um meio de empoderamento e ascensão social. Considerando os contextos de transformação social, apesar das barreiras enfrentadas,

a conscientização da sociedade sobre essas questões, juntamente com a luta dos movimentos sociais e o debate contínuo sobre gênero, tem aberto caminhos para as conquistas femininas.

3.1 BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de gênero diz respeito às diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres, muitas vezes confundido com o termo sexo, que se refere às distinções físicas e biológicas entre masculino e feminino. Contudo, gênero abrange mais do que essas distinções biológicas, sendo uma identidade social moldada pelas atribuições de comportamentos e qualidades entre os sexos. Como explicam Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015, p. 90), "[...] homens e mulheres constroem-se a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modos de ser e estar no mundo, formas de falar, maneiras de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas". Essas construções sociais refletem como o gênero é percebido e atuado em diferentes contextos, sendo importante entender as divergências sobre seu significado.

No ambiente de trabalho, essas distinções são frequentemente usadas como justificativa para limitar a ascensão das mulheres, perpetuando uma visão inferiorizada sobre elas, de maneira similar ao que ocorre com outros grupos historicamente marginalizados, como negros e indígenas (Vilela, Hanashiro e Costa, 2020). Essa percepção de que o gênero pode impactar negativamente o desenvolvimento profissional das mulheres reflete uma construção social que precisa ser desafiada. Costa, Sampaio e Flores (2019) apontam que essas diferenças muitas vezes são usadas como argumento para justificar a menor presença de mulheres em cargos de liderança ou em conselhos administrativos. Entretanto, a diversidade de gênero nas organizações, quando devidamente reconhecida e valorizada, pode trazer benefícios significativos tanto para o desempenho das empresas quanto para a coesão das equipes de trabalho.

O objetivo, portanto, é mostrar que, ao tratar o gênero de forma igualitária, todos os indivíduos, independentemente de suas características identitárias, podem contribuir para o sucesso das organizações. A inclusão das mulheres em posições de liderança e tomadas de decisões não deve ser vista como uma concessão, mas como uma vantagem competitiva para empresas que buscam inovação e diversidade em suas estratégias de gestão. Conforme Vilela, Hanashiro e Costa (2020), tais distinções de gênero precisam ser analisadas a partir de uma perspectiva que desafie as barreiras sociais e institucionais que ainda existem. Além disso, os autores sugerem que a compreensão de gênero vai além das distinções biológicas, englobando aspectos relacionados à personalidade e comportamento, o que deve ser levado em conta ao discutir questões de igualdade no trabalho.

No entanto, acrescentam que "se o corpo em si é sempre interpretado socialmente, então 'sexo' não pode ser totalmente independente de 'gênero'; pelo contrário, o sexo, nesse sentido, deve ser compreendido como algo subsumido pelo gênero" (p. 385). Assim, o gênero é visto como "a

organização social da diferença sexual [...], embora não possa ser dissociado de sua implicação em um amplo espectro de contextos discursivos" (p. 386). Isso sugere que a construção do gênero não depende exclusivamente do sexo biológico, embora a identificação física ainda seja um indicador importante, mesmo que socialmente construído.

Em relação à construção social do gênero, Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015) ressaltam a relevância de "ferramentas analíticas para compreender a articulação de diversas diferenças e desigualdades" (p. 95). Os autores destacam uma leitura sistêmica, onde a interação entre diferentes formas de subordinação permite superar a ideia de uma simples superposição de opressões, além de adotar abordagens construcionistas que enfatizam os aspectos dinâmicos e relacionais da identidade social. Essas abordagens são fundamentais para compreender as constantes disputas de poder relacionadas à hegemonia nas relações de gênero.

As mudanças demográficas, culturais e sociais ocorridas no Brasil também influenciaram as mulheres e suas famílias. Uma dessas alterações foi a redução das taxas de fecundidade, o que permitiu a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, especialmente nas regiões mais desenvolvidas do país. Além disso, o nível educacional das mulheres superou o dos homens, e sua entrada nas universidades abriu novas oportunidades de emprego, inclusive em cargos de destaque dentro das organizações (Costa, Sampaio e Flores, 2019).

Diariamente, as mulheres têm mostrado suas capacidades e habilidades em liderar equipes e administrar negócios. Entretanto, é essencial que elas superem os preconceitos sociais que ainda restringem seu total reconhecimento nas esferas de poder e liderança (Dos Santos Canabarro e Salvagni, 2015).

Para Menda (2004, p. 57):

> [...] a posição que as mulheres ocupam no mundo do trabalho estrutura os interesses e muitos dos comportamentos cotidianos. Isso nos leva a pensar no trabalho das mulheres e o lugar que ocupam nesse mundo, pois uma situaçãode igualdade entre homens e mulheres

De acordo com Vilela, Hanashiro e Costa (2020), o preconceito masculino em relação às mulheres no ambiente de trabalho ainda é significativo, especialmente porque os homens frequentemente associam as mulheres apenas aos papéis familiares e domésticos, o que, segundo eles, limitaria a capacidade de inserção e desempenho das mulheres em suas profissões.

Os autores também mencionam que, ao longo do tempo, as relações de gênero têm sofrido transformações importantes, com as mulheres se tornando mais autônomas e independentes, o que tem mudado suas relações com o trabalho, a família e a sexualidade. No campo profissional, essas mudanças também são observadas em posições hierárquicas ocupadas pelas mulheres e nas habilidades

e competências exigidas para seu desenvolvimento, corroborando os estudos de Costa, Sampaio e Flores (2019).

Além disso, muito se discute sobre as atitudes e competências necessárias para que as mulheres em posições de liderança consigam equilibrar a vida pessoal e profissional, sem que uma sobrecarregue a outra. Conforme ressaltam Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015), as boas práticas contemporâneas de gestão organizacional valorizam confiança, diálogo, abertura, tolerância a erros e incentivo ao espírito empreendedor.

Nesse sentido, o modelo gerencial moderno requer que sejam abandonados os antigos, ultrapassados e tradicionalmente masculinos conceitos de competição e agressividade, substituindo-os por cooperação e relações afetivas, essenciais para o processo de humanização no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o tema da liderança ganha relevância, pois as qualidades e características de um líder são fundamentais para a gestão empresarial. Liderar uma equipe envolve mais do que poder e autoridade; é necessário desenvolver habilidades para inspirar e coordenar pessoas de forma eficaz. As organizações oferecem programas de capacitação para seus colaboradores em posições de comando, visando aprimorar suas habilidades de liderança. No entanto, de acordo com Costa, Sampaio e Flores (2019). mesmo participando do mesmo treinamento, os resultados individuais podem variar devido à influência da personalidade no comportamento profissional. Isso reflete que os estilos de liderança, sejam masculinos ou femininos, são mais definidos pelas características pessoais do que pelo gênero.

Por fim, para Costa, Sampaio e Flores (2019), a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida. As pessoas podem aprender a ser líderes por meio da educação e da prática, bastando combinar a vontade, os métodos e as atitudes adequadas.

Segundo Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015), liderança não deve ser confundida com gerência, mas sim com influência. Um bom líder faz com que as pessoas o sigam e contribuam de maneira entusiástica, tornando-se mais criativas e alcançando um potencial além do que imaginavam. Ou seja, liderança é a habilidade de influenciar indivíduos a trabalharem com entusiasmo para atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter.

De forma semelhante, Vilela, Hanashiro e Costa (2020) definem liderança como a capacidade de uma pessoa de influenciar o comportamento de outra por meio de direção, encorajamento e apoio, motivando os subordinados a enfrentarem desafios e atingirem metas, tanto pessoais quanto profissionais, que acreditavam ser difíceis.

Costa, Sampaio e Flores (2019) também destacam que a liderança pode emergir espontaneamente dentro de uma equipe, quando um membro age em prol do interesse coletivo e, após atingir esses objetivos, retorna às suas atividades habituais. Esse líder pode ser um colega de trabalho

que, mesmo não ocupando formalmente uma posição de gestão, acaba por influenciar o grupo com suas ações.

Pesquisas indicam que mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, semelhante a uma rede de conexões e trocas, encorajando seus subordinados a compartilhar ideias e participar das decisões. Por outro lado, conforme afirma Vilela, Hanashiro e Costa (2020), o modelo de liderança masculino é frequentemente caracterizado por um estilo autocrático, centrado em tarefas, no qual as ordens são dadas pelos superiores e obedecidas pelos subordinados.

Dos Santos Canabarro e Salvagni, (2015), no entanto, no ambiente corporativo, não há um estilo "correto" de liderança, pois tanto homens quanto mulheres podem contribuir de maneiras diferentes, gerando resultados distintos para as organizações.

Nesse sentido, é possível que mulheres usem características tradicionalmente masculinas em sua gestão, assim como os homens podem adotar atributos femininos em suas práticas de liderança. Isso pode criar novas atitudes culturais e comportamentais dentro das empresas, sempre considerando os valores e a cultura organizacional, além das características da equipe liderada. Esse conceito se aproxima da ideia de liderança andrógina, que, segundo Santos (2013, p. 96), combina atributos masculinos e femininos, eliminando a divisão rígida entre os gêneros. O autor ainda afirma que a liderança andrógina pode ser uma solução para promover igualdade de condições e oportunidades, especialmente para as mulheres em posições de liderança.

Conforme Kanan (2010), a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser mais reconhecida pelos gestores, uma vez que o comportamento humano nunca é uniforme. O sucesso ou a superioridade não estão atrelados a um gênero específico, pois cada indivíduo tem características únicas que se ajustam às diferentes situações.

Atualmente, as empresas exigem que os resultados sejam alcançados por meio das pessoas, independentemente de gênero. Essas pessoas precisam ser flexíveis e capazes de se adaptar às mudanças no ambiente empresarial, identificando as competências necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos (Kanan, 2010).

4 ESTUDO DE CASO: LIDERANÇA ÉTICA E EMPODERAMENTO FEMININO NAS EMP RESAS

Este capítulo discutirá estudos de caso relacionados à liderança ética e ao empoderamento feminino nas empresas, com o objetivo de entender como essas práticas têm sido aplicadas no ambiente corporativo e quais são seus impactos. Para uma análise mais aprofundada, foram selecionados artigos que exploram o tema, apresentando exemplos práticos de como a liderança ética e o empoderamento feminino têm ajudado a transformar as organizações.

O artigo "Evolução da mulher no mercado de trabalho" apresentado por Feitosa (2019) o autor fez uma análise detalhada sobre o crescimento da participação feminina no mercado ao longo dos anos, focando especialmente nas mulheres que assumiram posições de liderança em diferentes setores empresariais.

A pesquisa discutiu os avanços conquistados pelas mulheres, bem como os desafios persistentes que elas enfrentam diariamente, destacando a relevância de entender o papel social da mulher e como as construções culturais e históricas influenciaram sua trajetória profissional.

Os autores destacam o impacto positivo da educação na vida das mulheres, evidenciando que, com o aumento da escolaridade, muitas alcançaram cargos e profissões anteriormente reservados aos homens. Isso gerou mudanças significativas nas dinâmicas sociais e familiares, uma vez que as mulheres começaram a acumular responsabilidades tanto no ambiente doméstico quanto no profissional.

Os dados revelam que a discriminação salarial continua presente: todas as quatro entrevistadas confirmaram que os salários das mulheres costumam ser inferiores aos dos homens, mesmo em funções semelhantes. Além disso, as entrevistadas relataram uma sensação de sobrecarga ao tentar equilibrar o trabalho formal com as responsabilidades domésticas, ainda vistas como uma tarefa majoritariamente feminina. Esse panorama reflete a persistência de estereótipos de gênero que dificultam o pleno desenvolvimento profissional das mulheres.

Outro ponto importante foi a percepção de progresso nas conquistas femininas. Todas as entrevistadas reconheceram que as mulheres têm conquistado mais espaço em posições de liderança, embora ainda persistam barreiras culturais e institucionais que impedem a plena igualdade no mercado de trabalho.

O autor deixa claro que, apesar dessas conquistas, a desigualdade ainda persiste, manifestando-se tanto na disparidade salarial quanto nos preconceitos que continuam a dificultar a ascensão feminina a cargos de chefia (Feitosa, 2019).

Outro estudo apresentado de Querino, Domingues e Luz (2013), acerca da "A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho", apresenta uma análise abrangente da inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro. Os autores destacam o aumento expressivo da participação das mulheres, especialmente após a Primeira Guerra Mundial, quando muitas tiveram que assumir papéis que tradicionalmente pertenciam aos homens. O texto aborda as dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao longo dos anos, como a desvalorização salarial e a segregação ocupacional, onde elas ocupavam posições com menores remunerações e prestígio social.

Um dado significativo apresentado no artigo é o crescimento da população feminina economicamente ativa. Em 1970, apenas 18,2% das mulheres brasileiras acima de 10 anos estavam economicamente ativas. Vinte anos depois, esse percentual dobrou, atingindo 39,2%, com mais de 22

milhões de mulheres no mercado de trabalho. Esse crescimento é atribuído a fatores como a industrialização, urbanização e a necessidade de complementação de renda familiar. As crises econômicas, especialmente nos anos 1980, também impactaram o mercado de trabalho, deslocando a força de trabalho feminina para o setor terciário, como o comércio e serviços, áreas nas quais as mulheres tradicionalmente tinham mais facilidade de inserção.

Em termos de escolaridade, o autor também destaca que, ao longo das décadas, as mulheres têm se qualificado mais, o que lhes permite acessar ocupações que exigem maior nível de conhecimento. No entanto, mesmo com esses avanços, a desigualdade salarial entre homens e mulheres persiste. Dados do IBGE de 2011 mostraram que o rendimento médio das mulheres era de R$ 1.343,81, enquanto os homens ganhavam em média R$ 1.857,63, uma diferença de 72,3%.

O estudo de Glasenapp et al. (2024) em Mulheres no Mercado de Trabalho'' oferece uma análise atualizada sobre a participação feminina, especificamente no setor varejista de materiais de construção. Considerando que os dados de Querino et al. (2013) são mais antigos, torna-se relevante a atualização com as informações de 2024.

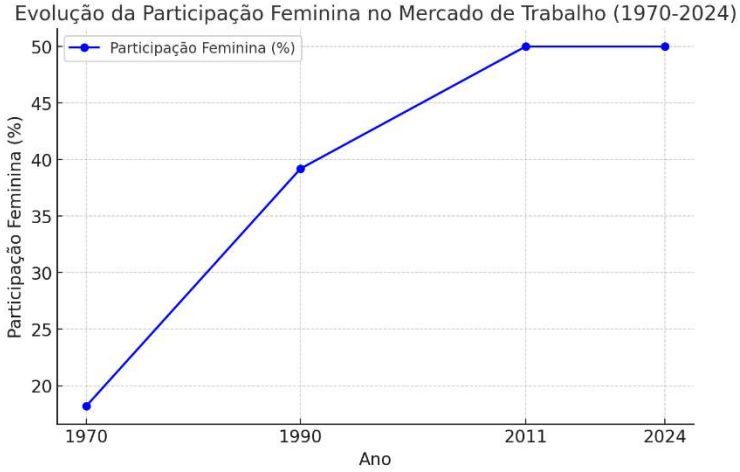
Enquanto o estudo de Querino (2013) já indicava desafios como desigualdade salarial e segregação ocupacional, os novos dados de Glasenapp reforçam que essas questões permanecem, mas com nuances mais complexas. Por exemplo, no estudo realizado em Santa Maria (RS), foi revelado que 39,29% das mulheres pesquisadas afirmaram que as empresas de materiais de construção não possuem cargos específicos voltados para mulheres, e apenas 16% das mulheres ocupam cargos de liderança, apesar de representarem 50% do setor.

Além disso, o estudo destaca a ausência de políticas de carreira direcionadas à promoção de mulheres para cargos de liderança. Isso evidencia que, apesar do aumento da participação feminina no mercado, ainda existem barreiras significativas, como a concentração de mulheres em funções administrativas e a continuidade da desigualdade em setores majoritariamente masculinos.

O gráfico a seguir ilustra a evolução da participação feminina no mercado de trabalho ao longo de várias décadas, desde 1970 até 2024. Com base em dados apresentados por Querino et al. (2013) e Glasenapp et al. (2024), é possível observar uma tendência de crescimento contínuo na presença das mulheres no ambiente profissional. Esse aumento reflete mudanças significativas nas dinâmicas sociais, como maior acesso à educação e a ampliação de oportunidades no mercado de trabalho.

No entanto, apesar desse avanço numérico, como apontado pelos estudos, ainda persistem desafios relacionados à igualdade salarial e à ocupação de cargos de liderança. O gráfico ajuda a contextualizar essa progressão, evidenciando o aumento da participação feminina, mas ressaltando a necessidade de ações mais inclusivas e equitativas nas organizações.

Gráfico 1 Evolução da Participação Feminina no Mercado de Trabalho (1970-2024).



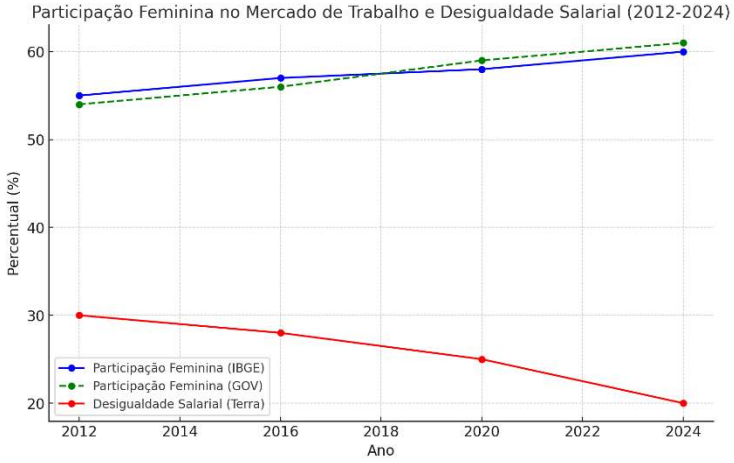
Fonte: o autor (2024)

Observa-se um aumento significativo ao longo das décadas, partindo de apenas 18,2% em 1970 para 50% em 2024. Esse crescimento reflete o avanço das mulheres em diferentes setores da economia, fruto da maior escolarização, do aumento das oportunidades profissionais e das mudanças culturais. No entanto, apesar desse aumento na participação, os estudos mais recentes indicam que as mulheres ainda enfrentam barreiras em cargos de liderança e igualdade salarial, mostrando que a simples presença numérica não garante a superação das desigualdades estruturais.

Não obstante, Os dados do IBGE indicam que, em 2024, a participação das mulheres no mercado de trabalho é cerca de 20% inferior à dos homens, revelando uma desigualdade persistente. Enquanto isso, a GOV (Ministério do Trabalho) mostra um progresso constante na inclusão feminina no mercado, evidenciando que as políticas de igualdade vêm avançando, mas ainda há espaço para melhorias. A fonte Terra destaca uma desigualdade salarial de aproximadamente 20%, o que mostra que, apesar do aumento na participação feminina, as mulheres ainda recebem, em média, 80% do salário dos homens em cargos equivalentes.

Assim, o gráfico apresentado abaixo, ilustra a evolução da participação feminina no mercado de trabalho entre 2012 e 2024, com base em dados do IBGE, GOV e pesquisa mencionada no site Terra. Ele compara a inclusão das mulheres no mercado de trabalho ao longo dos anos e a desigualdade salarial enfrentada por elas.

Gráfico 2 Participação Feminina no Mercado de Trabalho e Desigualdade Salarial (2012-2024).



Fonte: o autor (2024).

Observa-se que tanto os dados do IBGE quanto do GOV indicam um aumento gradual da participação feminina, demonstrando o progresso nas políticas de inclusão e equidade de gênero. Entretanto, a linha que representa a desigualdade salarial mostra que, apesar da maior inserção das mulheres, ainda existe uma diferença significativa nos rendimentos quando comparados aos homens.

Esses dados evidenciam que, apesar do avanço na presença feminina no mercado de trabalho e na ocupação de cargos estratégicos, ainda há barreiras estruturais, especialmente no que diz respeito à equidade salarial e à igualdade de oportunidades. A trajetória futura depende de políticas públicas mais robustas, além de mudanças nas práticas corporativas e culturais para promover a verdadeira equidade de gênero.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar como o preconceito e o patriarcado afetam o progresso profissional das mulheres, particularmente em um ambiente corporativo historicamente dominado por homens. Durante o estudo, foram analisados não apenas os desafios diretos, como o preconceito de gênero, mas também os impactos indiretos, como a dupla jornada e a pressão para conciliar as responsabilidades familiares e profissionais.

A metodologia utilizada foi predominantemente bibliográfica, com a análise de artigos e estudos sobre liderança feminina. Não houve coleta de dados quantitativos diretamente por nós; no entanto, utilizamos dados já existentes para ilustrar a evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho. Dessa forma, foi possível construir uma base teórica sólida e apresentar evidências empíricas que refletem tanto os avanços quanto as lacunas ainda presentes em relação à igualdade de gênero.

A pesquisa revela que a inserção das mulheres em cargos de liderança não se trata apenas de uma questão de equidade, mas também de competitividade para as empresas. A presença feminina em posições de decisão oferece novas perspectivas, promove a diversidade de ideias e fortalece uma

cultura organizacional mais colaborativa e inovadora. Contudo, o machismo institucionalizado ainda representa um grande obstáculo, levando as mulheres a ajustarem seu comportamento e decisões às expectativas masculinas, frequentemente comprometendo sua autenticidade e criatividade.

O tema tratado neste trabalho é extremamente relevante nos dias de hoje, quando se discute tanto a importância da diversidade quanto a necessidade de mais igualdade no ambiente corporativo. Fica claro que políticas de inclusão são essenciais para criar um ambiente em que as mulheres possam crescer e prosperar, sem as limitações impostas por preconceitos de gênero. Além disso, as empresas que não investem em diversidade perdem uma oportunidade de crescimento e inovação, já que as mulheres, ao trazerem suas experiências e visões, contribuem para uma organização mais forte e adaptada aos desafios contemporâneos.

Desta forma, este trabalho não só cumpre seu objetivo de investigar os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, mas também propõe uma reflexão sobre o papel de todos os atores envolvidos – das mulheres que enfrentam essas barreiras às organizações que têm o poder de transformar suas estruturas. Para que essas mudanças sejam reais, é necessário um compromisso coletivo com a promoção da igualdade de gênero, adotando práticas que tornem o ambiente de trabalho mais inclusivo e justo para todos.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C. Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa. Curitiba: Editora Ibpex, 2010.

ALVES, L. C. G.; FONSECA, D. C.; SILVA, M. A. P. As novas fronteiras da desigualdade de gênero. Revista de Ciências Sociais, v. 10, p. 77-100, 2009.

ALVES, L. et al. A desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Revista Alcance, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.

BIASOLI-ALVES, Z. M. Família e papéis sexuais: um estudo das expectativas de desempenho entre homens e mulheres. São Paulo: Cortez, 2000.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?. São Paulo: Ed. 34, 2007.

CARVALHO, G. G. A liderança ética: cultura ética em uma organização do setor privado de Brasília, Distrito-Federal. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2023.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CUNHA, S. M. et al. Mulheres e suas jornadas no mundo corporativo. Revista Psicologia, v. 20, p. 199-214, 2009.

DINIZ, D. A construção do feminismo no Brasil: conquistas e impasses. São Paulo: Unesp, 2004.

DINIZ, D. O feminismo brasileiro: reflexões e desafios. São Paulo: Hucitec, 1999.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

FEITOSA, M. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Revista GIT, 2019.

GLASENAPP, S. et al. Mulheres no mercado de trabalho: uma análise econômica. Reflexões Econômicas, v. 8, n. 1, p. 99-116, 2024.

GOV.BR. Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade. Acesso em: 10 set. 2024.

HIRATA, H. Divisão sexual do trabalho e a construção do gênero. In: SAFFIOTI, H. I. B.; HIRATA, H. (Org.). Trabalho doméstico e gênero: questões para debate. São Paulo: Unesp, 2001.

IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2019. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/. Acesso em: 10 set. 2024.

KANAN, J. R. As relações de gênero e suas implicações no ambiente organizacional. In: Organizações e trabalho. Curitiba: Juruá, 2010. p. 245-255.

KLINJEI, P. Transformações na dinâmica familiar e a busca por autonomia. Revista Brasileira de Sociologia, v. 12, n. 3, p. 98-112, 2017.

LÚCIO, S. A equidade de gênero no ambiente de trabalho. Revista de Estudos Feministas, v. 8, n. 2, p. 150-168, 2014.

MORAES, N. M. Feminismo e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MONTEIRO, A. C. F. A liderança ética e seu impacto nas organizações. 2023. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

PINTO, L. O movimento feminista no Brasil. Revista Brasileira de História, v. 23, n. 1, p. 25-56, 2003.

PORTO, L.; LIMA, V.; MELO, F. A. Gestão de pessoas por competências através de liderança ética. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 2014, Resende. Anais [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Revista Brasileira de Administração, v. 10, p. 54-68, 2014.

PROBST, S. R. A participação feminina nas fábricas: desigualdades no sistema produtivo. Revista Brasileira de Sociologia, v. 2, n. 1, 2015.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. E-FACEQ: Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013.

SAFFIOTI, H. I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. 4. ed. São Paulo: Moderna, 1979.

SANTOS, J. R. C. Liderança andrógina: igualdade de oportunidades nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 4, p. 80-96, 2013.

SILVA, C. O papel da mulher no mercado de trabalho contemporâneo. Revista de Ciências Sociais, v. 19, p. 120-130, 2021.

SILVA, M. A.; CUNHA, A. L. Mulheres líderes e a ética no mercado de trabalho. Revista GIT, 2020.

TERRA. Participação de mulheres no mercado de trabalho é quase 20% menor do que a dos homens, diz IBGE. 2024. Disponível em: https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-quase-20-menor-do-que-a-dos-homens-diz-ibge,7ab9334610d0f8ed3532c1c7bbae415byguquq6k.html. Acesso em: 10 set. 2024.

VILELA, N. G. S.; HANASHIRO, D. M. M.; COSTA, L. S. (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. Revista Alcance, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.