PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Economia FEA/PUC-SP

SUSTENTABILIDADE

DESAFIO 11

STATUS DA MULHER

Disciplina Sustentabilidade 2s 2019
Turma: ADM-NA91
Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara

Giovana Vendramin, Giovanna Farias e Stephanie Oliveira

São Paulo – SP
2019

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 3

CAPÍTULO I. O STATUS DA MULHER

1.1 - Contextualização histórica 4

1.2 - A desigualdade de gêneros 8

1.3 - Capacidades explícitas e implícitas: O que fez com que a mulher fosse considerada menos capaz? 12

CAPÍTULO II PAPEIS DA MULHER BEM DELIMITADOS 19

2.1 - Papeis e limitações da mulher na sociedade

2.2 – O Patriarcado - Uma Sociedade Machista 23

2.3 - A importância da Inclusão da Mulher em todos os ambientes ... 26

CAPÍTULO III – BUSCANDO A IGUALDADE - A MATRISTICA 29

3.1 – Cargos de Liderança – onde está a mulher? 29

3.2 - Escolhas difíceis entre maternidade e trabalho 35

3.3 - Movimentações em prol da Equidade – As ações e proposições das organizações

CONCLUSÃO 44

REFERÊNCIAS 45

INTRODUÇÃO

A relevância deste trabalho de sustentabilidade se dá através das atuais pesquisas ligadas a relação do papel da mulher na sociedade, especialmente no século XXI, que dentre outros é marcado pela estabilização e ascensão das mulheres nos meios empresariais. De acordo com a pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers - PwC, atualmente as mulheres representam 44% da população economicamente ativa no Brasil e são responsáveis por mais de 40% dos domicílios.

A relevância deste trabalho se dá através das atuais pesquisas ligadas a relação do papel da mulher na sociedade, especialmente no século XXI, que dentre outros é marcado pela estabilização e ascensão das mulheres nos meios empresariais.

A mulher sempre foi julgada como sexo frágil. Se analisarmos o contexto histórico, perceberemos como ela vem sendo tratada desde o princípio. No século passado, por exemplo, a mulher não tinha um papel social definido, não possuindo direito ao voto e nem ao trabalho remunerado, muito menos a educação. Dedicando-se, exclusivamente, à família. Inferioridade era sinônimo de mulher que, após tantas lutas, vem conseguindo seu espaço como cidadã que possui direito e deveres iguais No Brasil e ao redor do mundo, observamos atentos o crescimento do debate em torno da inclusão da mulher como agente ativo nos processos empresariais, o que é fundamental para a diversidade nas organizações, independentemente de seu tamanho. O que se busca é que o ambiente de negócios permita a mulheres e homens se desenvolverem de forma equânime e que todos possam contribuir com o crescimento das corporações.

Este trabalho tem como objetivo principal abordar a questão do papel da mulher da sociedade, e está dividido em três capítulos, a saber: No primeiro capítulo abordaremos o papel da mulher na sociedade – o status da mulher, contextualização histórica, desigualdade de gêneros e capacidades explícitas e implícitas (o que fez com que a mulher fosse considerada menos capaz?); No segundo capítulo discorreremos sobre a mulher e a sociedade - quais são os papéis que a mulher absorveu na sociedade, sociedade machista e a importância da inclusão da mulher em todos os ambientes. No terceiro capítulo traremos a questão da busca pela igualdade, cargos e lideranças femininas, escolhas difíceis entre maternidade e trabalho, soluções palpáveis para igualdade.

CAPÍTULO 1 - O STATUS DA MULHER

1.1 - Contextualização Histórica

Há muitos anos atrás, o status da mulher na sociedade era de submissa ao homem, não tendo poder de escolha ela era imposta a ser dona do lar, esposa e mãe:

> "[…] que viva sob uma estreita vigilância, veja o menor número de coisas possível, ouça o menor número de coisas possível, faça o menor número de perguntas possível" (XENOFONTE apud ALVES E PITANGUY, 1985, p.12).

Tal submissão não era por escolha, mas literalmente imposta pela sociedade e pela igreja católica.

Nesse período a igreja exercia grande influência na sociedade, impondo a superioridade masculina, baseando-se na bíblia. "Era função da Igreja "castrar" a sexualidade feminina, usando como argumento a ideia do homem superior a qual cabia o exercício da autoridade. Todas as mulheres carregavam o peso do pecado original e, desta forma, deveriam ser vigiadas de perto e por toda a vida." (CORRÊA DA SILVA et al, 2005).

Figura 1. Papel da Mulher de Antigamente

Fonte: Mente Flutuante

Antigamente o casamento arranjado era comum, as famílias não eram feitas por escolha do marido e da mulher, mas sim pelos seus pais, que faziam acordos para junção do casal. Naquela época, a mulher era “dada” ao homem em troca de dotes, acordos que beneficiassem a família da noiva. Nesse contexto, a mulher era negociada como moeda de troca, sem possibilidade de escolha de seu marido e sujeita a viver e conceber uma família com um esposo que não amava.

Desde muito jovens as moças eram ensinadas aos cuidados com a família, casa e filhos, por muito tempo as mulheres se acomodaram nessa posição, pois foram criadas por gerações que não podia ousar questionar se isso era certo ou errado. Ao mesmo tempo, os homens se aproveitavam dessa fragilidade e impunham-se sobre as mulheres devido ao “poder” que lhes era dado.

As mulheres foram indagando ao passar do tempo referente a seus papéis, uma dessas mulheres foi **Joana D’arc**, guerreira francesa que comandou um exército com cerca de sete mil homens. Entretanto em sequela dessa contestação, muitas mulheres que viveram nessa época foram punidas e mortas estupidamente, acusadas de bruxaria.

Figura 2. Retrato da Antiguidade

Fonte: Encena

A mulher e o homem desempenhavam papéis sociais totalmente distintos, um dos questionamentos que fazemos neste capítulo é: O que é papel social? . De acordo com a sociologia, trata-se das funções e afazeres realizados pelo indivíduo em sociedade, em especial as relações sociais no convívio em grupo.

O homem desempenhava o papel de provedor da família, podia trabalhar, estudar, ter amigos e relações interpessoais, enquanto a mulher deveria cuidar do lar, dos filhos e manter a postura perante à sociedade para não "envergonhar" seu marido e sua família.

Por muito tempo as mulheres não tinham voz, não podiam votar, trabalhar, sair de casa sem a companhia do marido, ter conta bancária em seu nome, porém isso foi mudando conforme a busca de seus direitos.

Em 1915 a mulher um novo regulamento feito para a Caixa Econômica Federal que, permitiu que a que a mulher casada possuísse depósitos bancários em seu nome, quando não houvesse objeção do marido. Em 1932 a mulher ganha direito ao voto no governo de Getúlio Vargas. Em 1945 a igualdade de direitos entre homens e mulheres é reconhecida em documento internacional, através da Carta das Nações Unidas. Somente em 1962 foi criado o Estatuto da Mulher casada, que garantia entre outras coisas que a mulher não precisava mais de autorização do marido para trabalhar, receber herança e em caso de separação ela poderia requerer a guarda dos filhos.

Analisando a linha do tempo histórica e os direitos adquiridos, enxergar-se a dificuldade que as mulheres têm e tiveram para conquistar direitos básicos, como por exemplo poder trabalhar, pois a relação de submissão era tão forte naquela época, que as mulheres precisavam da permissão de seus maridos para trabalhar fora de casa.

Além disso, os direitos das mulheres não eram assistidos, os maridos violentos não aceitavam a ascensão profissional de suas mulheres nem a relação interpessoal que estavam tendo, a mulher passou realmente a participar da sociedade e ter direito a estudar, trabalhar e ter direito de escolha com quem se relacionar. Porém isso não foi bem visto pela classe machista, alguns

maridos e/ou parceiros não aceitavam a independência que a mulher estava conquistando e as agredia e/ou proibia que a mesma fizesse suas coisas.

Dessa independência que a mulher havia acabado de iniciar, mais uma batalha estava por vir, em 1980 foi recomendado a criação de centros de autodefesa para coibir a violência doméstica que aumentava contra a mulher. Esse assunto ainda é muito discutido na atualidade, pois com a ascensão profissional e pessoal da mulher, alguns homens passaram a ser mais inseguros e violentos, pois não podem controlar a vida de sua parceira e por esse motivo cometem crimes contra a vida da mulher.

Contudo, após um período extenso de discriminação e opressão, do século XIX para o XX foi marcado pelo movimento feminista, que trouxe o direito ao voto e participação da mulher na sociedade, pois por muito tempo a classe feminina foi vista com inferioridade, sem poder participar das decisões do país, da sua profissão, de com quem iria casar e por qual motivo estaria casando. Está revolução feminista briga até hoje pela quebra de tabu, para que a mulher pare de ser vista como objeto sexual e dona do lar e possa decidir onde quer estar, como quer estar e com quem quer estar.

A marcha feminista já obteve conquistas em diversos países, por exemplo, na Argentina conseguiram a liberação do aborto, pois as mulheres decidem pelo seu corpo independentemente de como a mesma engravidou, enquanto no Brasil as mulheres ainda lutam por esse direito, sendo proibido o aborto, com exceção de casos em que coloquem a vida da mãe em risco e estupro.

Com isso, nas décadas de 50, 60 e 70 as mulheres começaram a brigar pelo direito de divórcio e conseguiram a liberação, pois antigamente a mulher separada era malvista, ou o marido havia lhe entregue ou ela havia ido para o “mundo” aos olhos da sociedade.

Atualmente ainda presenciamos uma sociedade extremamente machista que quer ditar o que a mulher deve vestir, quando sair, o que fazer e com quem fazer, em alguns países isso se acentua ainda mais, por exemplo, no oriente a mulher permanece submissa ao homem, muitas vezes sem estudar e com casamentos arranjados. Porém, trata-se de um assunto cultural em que ainda se considera tabu falar sobre essa cultura opressora e machista.

No decorrer dos últimos anos a mulher foi conquistando seu espaço na sociedade e apesar das diferenças e desigualdade em exercer seu papel, que perduram até os dias de hoje, a mulher busca a liberdade de expressão, já é de conhecimento de todos que o desafio é grande, porém:

> "Quanto menor for a resistência das pessoas no sentido de questionar ou combater as pautas femininas, mais ampla e melhor será a efetivação de uma sociedade mais igualitária. Trata-se de uma missão a ser concluída por toda a sociedade, tanto pelas mulheres quanto pelos homens".

1.2 - A desigualdade de gêneros

Nas últimas décadas observamos uma crescente disputa por igualdade de gêneros, essa luta ocorre por diversos fatores e para abordar esse tema, precisa ser definido o princípio de igualdade que se encontra no artigo 5º da Constituição Federal Brasileira de 1988, no caput dispõe que "Todos são iguais perante a lei, sem distinções de qualquer natureza", isso independe de gênero, raça, cor, religião que o outro pratica, no entanto, sabemos que isso não é respeitado, pois ainda no século XXI as mulheres não têm seus salários equiparados ao dos homens exercendo a mesma função.

Figura 2.0 – Desigualdade Salarial

Fonte: Sopitas.com

Na atualidade pode-se perceber que quando a mulher começa sua trajetória dentro da organização, ela sofre julgamentos e pré-conceitos, sendo pelo seu dress, postura, vida social,

interesses particulares e até mesmo por ter uma família para cuidar, sendo entendida muitas vezes como incapaz de gerir a empresa e a família em conjunto.

Além da desigualdade de gênero é importante discutir a desigualdade entre raças, que também afeta o papel da mulher na sociedade, segundo relatório do Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP/UERJ), dados indicam que as mulheres negras estão em desvantagem em relação a outros grupos, se compararmos a questão de trabalho e raça veremos a relação de mulheres brancas e negras e a informalidade em que atuam.

> "Assim, se entre as mulheres "brancas", 44% estão inseridas em trabalhos informais, o percentual sobe para 54% entre as "pretas" e para 60% entre as "pardas". Mais da metade das mulheres "não brancas" está na informalidade" (SCOTT, 2012)."Em todas essas formas precárias de ocupação, as mulheres negras estão sobre-representadas em relação às brancas: a porcentagem das que estão empregadas no serviço doméstico é 23,3%, e a de ocupadas sem remuneração é de 17,5%, o que soma 40,8%."(ABRAMO, LAÍS, 2006).

Segundo estudos da economista e professora da Unicamp Marilane Teixeira, baseando-se em dados do IBGE, o desemprego cresceu mais entre as mulheres negras durante a crise, indo de 9,2% em 2014 para 15,9% em 2017. Entre as mulheres brancas, essa taxa foi de 6,2% em 2014 para 10,6% em 2017. "As conquistas obtidas coletivamente pelo feminismo acabam privilegiando as mulheres brancas em função da persistência do racismo sobre as mulheres negras. Por outro lado, as conquistas obtidas pelo movimento negro terminam por privilegiar homens negros em função do sexismo", afirma Sueli Carneiro, militante feminista e anti-racista, coordenadora executiva do **Geledés Instituto da Mulher Negra**.

Estes dados representam o quanto a desigualdade entre raças e gênero estão presentes em nosso país, essas circunstâncias impossibilitam que mulheres pardas ou negras tenham seus direitos trabalhistas como aqueles que possuem carteira assinada, com isso mantêm a classe negra mais vulnerável e sujeita à informalidade no trabalho.

Em maio de 2017 a empresa Catho realizou uma pesquisa referente à salários e gêneros com aproximadamente treze mil profissionais, englobando oito funções de estagiário à gerente, e como resultado da pesquisa concluiu que as mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos:

> "A maior diferença é no cargo de consultor, no qual os homens ganham 62,5% a mais do que as mulheres. Para cargos operacionais, a diferença entre os salários chega a 58%, e para especialista graduado é de 51,4%. Completam o ranking: especialista técnico (47,3%), coordenação, gerência e diretoria (46,7%), supervisor e encarregado (28,1%), analista (20,4%), trainee e estagiário (16,4%) assistente e auxiliar (9%) (KOMETANI, 2017).
>
> Globo.com – Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos

Figura 3. Desigualdade Salarial

Fonte: Kometani

Segundo o estudo, a inserção tardia das mulheres no mercado de trabalho, o acesso tardio a escolaridade e cultura machista, fizeram com que a classe feminina buscasse condições igualitárias a partir da década de 1960, esses aspectos contribuíram para desigualdade salarial em nosso país.

Além da Catho, pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) trazem dados:

> "[...] a renda média nacional do brasileiro é de R$ 2.043, mas os homens continuam recebendo mais. Enquanto eles ganham, em média, R$ 2.251, elas recebem R$ 1.762 (diferença de R$ 489)."

Analisando o contexto, Cimar Azevedo (coordenador de Trabalho e Renda do IBGE), acredita que um dos fatores para a diferença salarial entre os gêneros são as escolhas ocupacionais.

Figura 4. Diferença por área de atuação

Fonte: Kometani

Outro aspecto é a questão de promoções na carreira, a pesquisa revelou que 52% dos entrevistados tiveram aumento salarial, a maioria homem, e mostrou que o índice de demissão de mulheres é maior, pois a classe feminina tende a buscar maior estabilidade entre vida pessoal e profissional. A pesquisa indica que cada vez mais as empresas estão buscando o desenvolvimento de políticas de diversidade.

Apesar da população feminina ter em média maior escolaridade, segundo dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego da Fundação Seade, as mulheres receberam em 2017 o correspondente a 87% da remuneração recebida pelos homens.

> "A diferença entre os rendimentos médios de ambos os sexos vem diminuindo ao longo do tempo. Em 2016, por exemplo, ela era de 84%. Isso é uma boa notícia, mas nem tanto, pois a mudança não se deve a um crescimento da remuneração das mulheres, e sim à uma diminuição do salário dos homens, em decorrência da crise", afirma Márcia Guerra, analista da Fundação Seade.

Esses dados nos mostram que temos muito caminho para percorrer contra a desigualdade de gênero entre homens e mulheres, e a luta pela equiparação salarial está carente de um olhar mais empático e igualitário. Porém para que haja mudanças nesses campos abordados, precisa-se de resiliência desses grupos feministas e um governo que olhe para essas questões e impulsione as mudanças para igualdade.

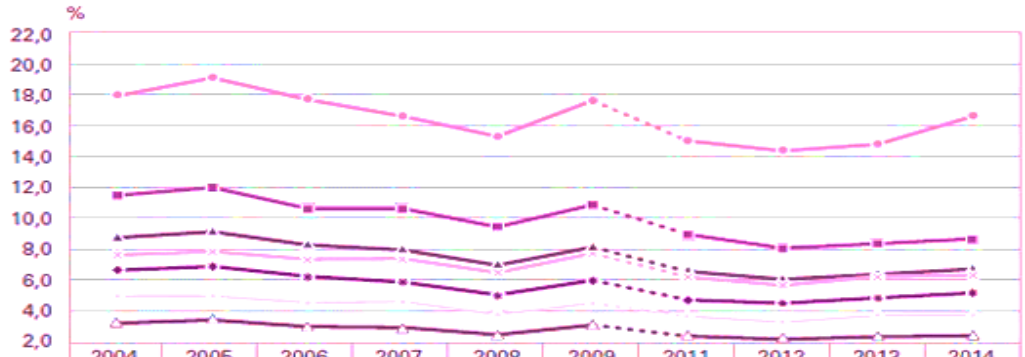
1.3 - Capacidades explícitas e implícitas: O que fez com que a mulher fosse considerada menos capaz?

Baseando-se no tópico anterior da desigualdade de gêneros na relação de trabalho e na diferença salarial entre homens e mulheres, incluindo a questão de raça, aprofundaremos no debate de o que fez com que a mulher fosse considerada menos capaz que o homem e as dificuldades encontradas para adentrarem no mercado de trabalho e estabelecer seu papel na sociedade.

De acordo com o IBGE, a amostra de 2004 a 2014 demonstra que mulheres jovens têm maior dificuldade na entrada no mercado de trabalho. Segundo pesquisa, observou-se que quatro milhões de mulheres de 16 anos de idade ou mais estavam desempregadas, sendo a maior taxa de desocupação de 8,7%, a taxa de desocupação feminina, considerando todas as faixas etárias para o período da amostra era aproximadamente o dobro da taxa de desocupação masculina.

A pesquisa apontou que em 2004 a relação de homens tidos como referência em seus lares era de 67,7% e passou para 54,9% em 2014, sendo que a das mulheres foi de 3,6% em 2004 para 15,1% em 2014. Além disso, houve aumento de 60% no número de mulheres ocupando cargos

formais, o estudo feito pelo IBGE acredita que esse fator pode estar ligado a maior escolaridade e formalização das relações trabalhistas.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014
Total	8,7	9,1	8,3	8,0	7,0	8,1	6,6	6,1	6,4	6,7
Homem	6,6	6,9	6,2	5,9	5,0	6,0	4,7	4,5	4,8	5,2
Mulher	11,5	12,0	10,6	10,6	9,4	10,9	9,0	8,1	8,4	8,7
16 a 24	17,9	19,1	17,7	16,6	15,3	17,6	15,0	14,4	14,8	16,6
29 a 35	7,6	7,8	7,4	7,4	6,5	7,7	6,2	5,7	6,2	6,3
40 a 49	5,0	5,0	4,5	4,6	3,8	4,5	3,7	3,3	3,7	3,7
50 ou mais	3,2	3,4	3,0	2,9	2,5	3,1	2,4	2,2	2,3	2,4

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004/2014.

Figura 5. Taxa de Desocupação de pessoas.

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004/2014.

Antigamente as mulheres eram submissas aos homens, a sociedade era muito mais machista e a mulher era criada para ser uma boa esposa, boa mãe e cuidadora do lar. Um dos questionamentos que nós fazemos é "O que fez com que a mulher fosse considerada menos capaz?", essa pergunta nos faz refletir sobre como o papel da mulher na sociedade foi sendo definido no decorrer da luta pela igualdade e pelo seu espaço na família, no mercado de trabalho e na sua vida, tendo direito de ser e existir sem ter que ser moldada para desempenhar funções familiares, mas sim tendo direito de fazer suas escolhas.

Em meio à esses fatores que inferem na carreira da mulher, segundo pesquisa do IBGE com dados recolhidos de 2003 a 2013 no Brasil, o casamento é um deles, pois a idade média para casar é de 30 anos, os jovens brasileiros estão priorizando os estudos, ascensão profissional e estabilidade financeira, algo que já é comum em outros países, como por exemplo os Estados Unidos.

Nesta mesma pesquisa, o quesito maternidade também foi abordado, sendo que a média de filhos por família caiu aproximadamente 10% no mesmo período, acredita-se que isso pode ser explicado pelas informações sobre métodos contraceptivos estarem mais acessíveis.

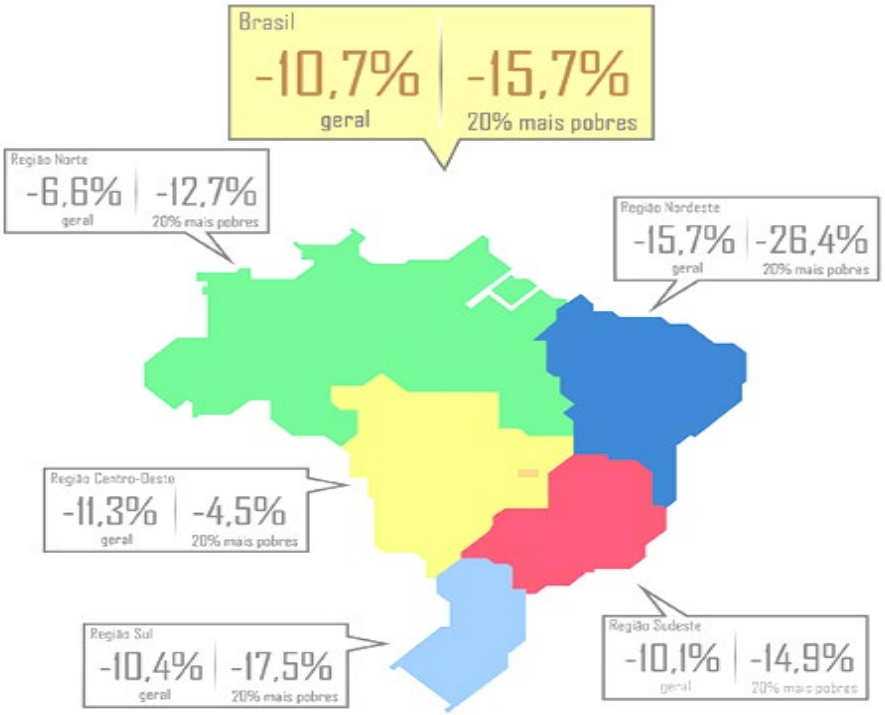


Figura 5. Redução do Número de Filhos Por Famílias (2003-2013).

Fonte: EBC Agência Brasil.

Após inserirem-se no mercado, as mulheres assumiram uma jornada dupla de trabalho, tanto formalmente quanto doméstico, sendo ainda de sua responsabilidade o gerenciamento do lar com as condições impostas pelo gênero masculino, que se mantém afastado do trabalho doméstico.

> "As mulheres que têm filhos apresentam menor ingresso no mundo do trabalho, em especial nas situações em que não há compartilhamento dos afazeres domésticos e do cuidado das crianças (...)" (MOSER, 2015).

Considerando as mulheres casadas, observa-se que as tarefas diárias com os filhos e o cuidado do lar atuam como obstáculos para a entrada no mercado de trabalho – as exigências enquanto a localização do trabalho e a possibilidade de horários flexíveis tornam mais difíceis as

escolhas de emprego. Enquanto as mulheres responsáveis por bancar suas famílias têm a taxa de desemprego relativamente menor, demonstramos que mulheres em estado de provedoras do lar tendem a diminuir suas exigências enquanto ao trabalho.

> "Inúmeros são os desafios que se apresentam para as mulheres e, sobretudo, para as de baixa renda na tentativa de conciliar as responsabilidades familiares e as demandas do trabalho. A ausência e/ou oferta limitada de serviços, como creches, pré-escolas, programas de contra turno escolar, entre outros, dificultam ou retardam a entrada das mulheres no mercado de trabalho, produzindo tensionamentos e demandas para as políticas sociais" (MOSER, 2015).

A mulher contemporânea tem aceitado inúmeras responsabilidades, devido a multiplicidade de papéis, o sonho pela carreira de sucesso e estudos têm deixado o ciclo de casamento e filhos em segundo plano. A mulher tem se desvinculado da segurança do lar e está cada vez buscando aventurar-se em novas oportunidades, desafios e conquistas.

> "Nesse sentido, projetos de vida em relação à maternidade têm sido preteridos e postergados em função de atividades de ordem profissional" (MOSER, 2015).

Por meio das pesquisas, pode-se enxergar a mudança do papel da mulher na sociedade, saindo de mulher do lar e esposa para profissional, exercendo uma função e sendo devidamente remunerada pela sua capacidade. Por muitos anos a mulher foi considerada incapaz por ter que conciliar vida profissional e pessoal, porém desde que se inseriram no mercado vêm provando aos homens e à outras mulheres que é possível sim, ter uma vida equilibrada juntando seus papéis e responsabilidades.

Com isto surgiram as questões referente a maternidade após 35 anos, que tem seus prós e contras, pois a mulher acima de 35 anos pode ter desgastes físicos, o que dificulta a gestação e o nascimento da criança, existe também o viés de que bebês precisam de energia e rapidez em seus cuidados, fatores que podem se isentar de acordo com a idade da mãe. No entanto, mulheres mais

experientes possuem comportamentos mais estáveis, nível de maturidade elevado, e condições financeiras e sociais melhores influenciando na criação e no crescimento de uma criança.

As autoras Lopes, Zanon e Boeckel fizeram uma pesquisa para entender a multiplicidade de papéis que a mulher atual desempenha e como isso está ligado à maternidade após os 35 anos de idade:

> "Há uma exigência - tanto interna quanto externa - de que a mulher estude, trabalhe, progrida profissionalmente e seja sua própria mantenedora. Essa sobrecarga de trabalho, não acontece sem que haja perdas. A falta de tempo e de cuidados em relação à saúde são alguns dos prejuízos que ocorrem em função da excessiva dedicação ao trabalho. Mesmo assim, as mulheres sentem-se felizes por poderem ocupar seu posto de trabalho, o que indica certa contradição. Pode-se observar ainda, que o trabalho está relacionado com a fonte de satisfação pessoal e financeira, diferentemente do que era esperado e/ou desejado pela mulher nos séculos XIX e XX, quando seu papel se restringia ao de ser uma boa esposa e mãe" (LOPES, ZANON e BOECKEL, 2014).

Além disso, segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), as mulheres estão mais propensas a sair de seus empregos no retorno de sua licença maternidade, a FGV analisou as situações de 247.455 mulheres que tiraram licença-maternidade entre 2009 e 2012. O desempenho delas no mercado de trabalho foi acompanhado pelos pesquisadores até o ano de 2016. O estudo mostrou que após seis meses de estabilidade, a probabilidade de demissão das mulheres que acabaram de virar mães era de 10%, sendo que metade delas foi desligada no período de até dois anos após a licença-maternidade.

> "Quando a licença maternidade acaba, a mulher não costuma receber qualquer apoio por parte da empresa, e terá que providenciar arranjos para cuidar do bebê. No Brasil, as creches públicas não absorvem toda a demanda, e quando a mãe não tem apoio familiar para os cuidados com o bebê, acaba saindo do mercado de trabalho", diz Cecília Machado, professora e pesquisadora da FGV/EPGE.

> “Como o salário médio do Brasil é baixo, às vezes o custo que essa mulher teria com uma escola privada ou babá equivale a todo o salário dela”. (**Fundação Tide Setubal**, 2018).

O fato é que as mulheres vêm olhando mais a questão das condições econômicas como por exemplo, ter sua própria casa, carro, estabilidade financeira para poder dar o passo à maternidade, além das questões sociais do país em que vive, como a taxa de violência, mortalidade, educação e outros fatores que influenciam na maternidade tardia e planejada. Devido a multiplicidade de papéis que a mulher contemporânea exerce atualmente.

> “Surge então um novo ideal de mulher, aquela que consegue conciliar seus desejos com todas as exigências sociais colocadas sobre ela. Ser bonita, magra de preferência, bem-sucedida profissional e financeiramente ao mesmo tempo que mãe e esposa dedicada. Esse ideal plasma a imagem do que se convencionou chamar de "mulher contemporânea” (NUNES, 2011)”.

Segundo pesquisa da ***Woman in Business 2015****, da Grant Thornton,* mesmo as mulheres sendo mais capacitadas ainda são minoria na ocupação de cargos de liderança, sendo que o Brasil é o terceiro país com menos mulheres a ocupar esses cargos.

> “De acordo com o estudo, 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança. O país fica atrás apenas do Japão, com 66%, e da Alemanha, com 59%. A média mundial é de 32%.” (G1, 2015).

Através dessa pesquisa, foi possível indagar que assim como outras empresas da América Latina, as empresas brasileiras não estão retendo mulheres como líderes, tendo uma queda de 10% de 2009 para 2015.

Figura 6. Desigualdade Salarial

Fonte: Virtuaria

Todavia, o número inexpressivo de mulheres em cargos de liderança comprova a existência dos fatores internos e externos como adversidades para ascensão do papel da mulher na sociedade e sua capacidade de exercer a liderança, o perfil da mulher como líder passa pelos princípios da orientação de pessoas; trabalho em equipe; capacidade de agir em muitas direções; liderança horizontal/inclusiva; emocional; flexibilidade.

Contudo, essas reflexões e pesquisas nos remetem aos motivos pelos quais as mulheres foram consideradas menos capazes de exercerem multifuncionalidades, conciliar a vida pessoal e profissional. Sendo estes, pré-conceitos e preconceitos em relação à capacidade feminina, devido à sociedade machista e rotulação que a mulher sempre recebeu com o papel dona do lar e mãe de família.

As questões acima abordadas serão aprofundadas nos próximos capítulos, na questão de papéis bem delimitadas, sociedade machista, importância da inclusão da mulher em todos os ambientes, cargos de liderança, maternidade e trabalho, e soluções palpáveis para igualdade.

CAPÍTULO II. PAPEIS BEM DELIMITADOS (QUAIS SÃO OS PAPEIS QUE A MULHER ABSORVEU NA SOCIEDADE?)

2.1 - Papeis e limitações da mulher na sociedade

A mulher sempre foi julgada como sexo frágil. Se analisarmos o contexto histórico, perceberemos como ela vem sendo tratada desde o princípio. No século passado, por exemplo, a mulher não tinha um papel social definido, não possuindo direito ao voto e nem ao trabalho remunerado, muito menos a educação. Dedicando-se, exclusivamente, à família. Inferioridade era sinônimo de mulher que, após tantas lutas, vem conseguindo seu espaço como cidadã que possui direito e deveres iguais.

Em 1827, por meio de uma lei, as mulheres brasileiras foram autorizadas a frequentar a escola. No entanto, a lei garantiu acesso apenas às escolas elementares. No mundo, o movimento feminista surgiu como uma forma de reivindicar o acesso à educação e muitos outros direitos básicos. As origens do movimento estão atreladas aos acontecimentos da década de 1960. Nesta época, com o surgimento da pílula anticoncepcional, as mulheres conquistaram maior autonomia sexual. Escritoras como Simone de Beauvoir e Betty Friedan ganharam espaço por buscarem desconstruir o papel então convencionado para a mulher na sociedade.

Figura 7. Simone de Beauvoir

Fonte: Philoso?hy Talk

Um caso emblemático desse período aconteceu no dia 7 de setembro de 1968, quando centenas de mulheres de vários partes dos Estados Unidos saíram às ruas de Atlantic City e protestaram contra os estereótipos femininos e a "ditadura da beleza". A ideia era fazer uma queima coletiva de sutiãs. No entanto, o plano não foi concretizado.

Em 1985, foi criada a primeira delegacia da mulher. Quase dez anos depois, a Lei 11.340, mais conhecida como **Lei Maria da Penha**, aumentou o rigor nas punições para violência doméstica ou familiar. Hoje, agressores de mulheres podem ser presos em flagrante ou ter prisão preventiva decretada. Além disso, a lei prevê medidas como a saída do agressor do domicílio e a proibição de sua aproximação da mulher agredida e dos filhos.

Havia uma divisão clara de papéis: o homem era o provedor do lar, com autonomia para estabelecer regras e delegar funções e a mulher era a cuidadora doméstica, reclusa às atividades desenvolvidas unicamente dentro de casa (Fleck & Wagner, 2003). Atualmente, não se observa mais esta divisão, uma vez que a realidade da família de classe média dos séculos XIX e XX sofreu mudanças em relação aos papéis desempenhados por cada um de seus membros. Ao longo das últimas décadas, a mulher contemporânea vem acrescentando novas funções ao seu estilo de vida, assumindo, por exemplo, posições no mercado de trabalho, antes só ocupadas por homens. Supõe-se que essas transformações na dinâmica familiar possam ter sido influenciadas por fatores como economia e tecnologia, as quais se movimentam continuamente ao longo do tempo (Fleck & Wagner, 2003).

Muita coisa precisa ser melhorada, em contrapartida, a mulher está se superando tornando-se mais bem vista e com credibilidade. Hoje o que podemos observar dominando os mais altos cargos, inclusive de Presidência da República, dirigindo empresas, sendo médicas, dona de casa, engenheiras, contadoras, enfim, a mulher pode sim ocupar o cargo que ela bem entender, embora não esteja livre de preconceitos e estereótipos.

Figura 8. Angela Merkel, primeira Chancellor da Alemanha

Fonte: Britannica

Algum tempo atrás a mulher era educada somente para exercer o papel de dona-de-casa, mãe e esposa. Dessa forma, ela vivia em função do homem, por isso era pouco valorizada na sociedade. Quando se criou a necessidade de a mulher enfrentar o mercado de trabalho, ela aos poucos conquistou seu espaço.

Todas as mulheres têm potencial para continuar a se destacar nos ambientes de trabalho. Algumas profissões em que elas se sobressaem mais no mercado são ligadas a gestão dos relacionamentos, sensibilidade e empatia. Isso porque são mais atentas aos detalhes que fazem a diferença do que os homens, que muitas vezes são mais generalistas.

Em carreiras como as da área de serviço social, as mulheres ganham destaque por seu amparo às pessoas e facilidade em resolver problemas ligados à falta de habitação, saúde, educação, entre outros. As mulheres também se destacam no mercado nas áreas de marketing e comunicação, por meio de sua criatividade, facilidade nata nas relações interpessoais e na

construção de uma melhor imagem dos clientes e da própria empresa em que trabalham, com grande profissionalismo.

De maneira semelhante, em questões que envolvem os aspectos ergonômicos, ou seja, ligados intimamente ao bem-estar e ao conforto, seja em uma empresa ou indústria, as mulheres também se destacam muito. Isso acontece devido à sensibilidade mais aguçada aos detalhes e funcionamentos de cada espaço e objeto. No mercado empresarial, as mulheres também têm alcançado o seu espaço. Isso porque as empresas necessitam cada vez mais de profissionais que saibam aliar a visão em profundidade sobre determinado assunto, com o olhar mais geral sobre o negócio.

Como as mulheres conseguem dar foco não apenas em uma tarefa, mas têm uma visão multifacetada, elas conseguem ajudar as empresas a crescerem tanto em pontos específicos, quanto em matérias mais genéricas, garantindo a sua sobrevivência e relevância no mercado, especialmente em períodos de crise. O que reforça a importância das mulheres para as companhias é, mais uma vez, a sua atenção aos mínimos detalhes. Esse cuidado faz com que essas profissionais minimizem os erros cometidos, ajudando no desenvolvimento desses locais e em sua produtividade.

A PNAD Contínua mostra, Das 40,2 milhões de trabalhadoras, 24,3% haviam completado o ensino superior, enquanto entre os homens ocupados a proporção era de 14,6%. Apesar disso, em média, as mulheres que trabalham recebem rendimentos 24,4% menores que os dos homens.

A pesquisa mostra que 6,0% dos homens trabalhadores eram empregadores, enquanto a proporção das mulheres ocupadas nessa posição era praticamente a metade: 3,3%. Já o percentual de mulheres na posição de trabalhador familiar auxiliar (3,6%), caracterizada pelo não recebimento de salário, era muito superior ao dos homens (1,5%). A maior disparidade é encontrada na categoria dos empregados domésticos, na qual 92,3% são mulheres. Mas elas também predominam no magistério, nas enfermarias e na assistência social. Nesse sentido, no setor da administração pública, defesa e seguridade social, educação, saúde e serviços sociais, a participação das mulheres (25,2%) era bem maior que a dos homens (10,9%).

Atividades tipicamente masculinas, como construção civil e transporte, armazenagem e correio, empregavam, respectivamente, 13% e 7,8% dos homens ocupados. Já os percentuais da população ocupada feminina nessas atividades eram pequenos: 0,5% e 1,2%, respectivamente

2.2 - Uma Sociedade Patriarcal (a subjugação da mulher pelo homem)

Em um pensamento machista existe um "sistema hierárquico" Patriarcal de gêneros, onde o masculino está sempre em posição superior ao que é feminino. Ou seja, o machismo é a ideia errônea de que os homens são "superiores" às mulheres.

A ideologia do machismo está impregnada nas raízes culturais da sociedade há séculos, tanto no sistema econômico e político mundial, como nas religiões, na mídia e no núcleo família, este último apoiado em um regime patriarcal, onde a figura masculina representa a liderança. Neste cenário, a mulher encontra-se num estado de submissão ao homem, perdendo o seu direito de livre expressão ou sendo forçada pela sociedade machista a servir e assistir as vontades do marido ou do pai, caracterizando um tradicional regime patriarcal.

O ideal machista divide o mundo em "o que é feminino" e "o que é masculino" como profissões, trejeitos, expressões, manifestações, comportamentos, emoções, entre outros. De acordo com a convenção social do machismo, o homem deve seguir o estereótipo masculino, enquanto que a mulher deverá agir segundo o que foi pré-definido como feminino.

A cultura do machismo está fortemente presente no Brasil, em grande parte dentro dos grupos mais jovens. De acordo com pesquisa feita em 2013 através do instituto Data Popular, 96% dos jovens brasileiros, entre 16 e 24 anos, afirmam que a sociedade brasileira ainda é extremamente machista.

As leis de proteção à mulher são fracas e também ajudam a piorar a imagem de “mulher é frágil e precisa de proteção”, legitimando o machismo estrutural da sociedade. Os homens exercem opressão sobre as mulheres mesmo sem saber, pois a partir do momento em que nascem já são colocados papeis importantíssimos na sua vida, dos quais bebês do sexo feminino são excluídas. Um exemplo disso é a questão do homem brincar com objetos que simulam profissões

importantes e que exigem força, enquanto as mulheres são ensinadas desde sempre que sua função é única e exclusivamente criar bebês, cozinhar e cuidar da casa.

Os homens, em muitos casos, não têm a noção do quanto é privilegiado na sociedade patriarcal, apenas por ser do sexo masculino. Isso porque o patriarcado é institucional, ele está em todas as áreas da vida: em casa, no trabalho, nas escolas, igrejas, comércios e etc.

Alguns exemplos que caracterizam o patriarcado na sociedade são: os salários das mulheres são inferiores aos dos homens até hoje; os maiores cargos das empresas ainda são assumidos por homens; o homem é considerado a autoridade suprema dentro de casa, nas igrejas e em muitas outras situações. É claro que muitos homens alegam a não intenção de fazer parte do sistema machista e patriarcal que reprime as mulheres, mas, apenas pelo fato de usufruírem dos benefícios que a sociedade os concede, já estão legitimando o patriarcado e prejudicando a posição das mulheres na sociedade.

Os benefícios do patriarcado para o homem são inúmeros, como já falamos: detém os cargos maiores em companhias, domínio das finanças em casa, facilidade em se empregar (pois mesmo se tiver filho pequeno, por exemplo, não vai dificultar na contratação), horas de “happy hour” sem julgamentos alheios (pois mesmo sendo pai, o homem é visto como a pessoa que trabalha muito e precisa de um momento de distração, diferente da visão que se tem da mulher, que mesmo com seu trabalho fixo, tem que estar em casa e com os filhos a todo tempo).Existem dezenas de situações que colocam os homens como seres superiores às mulheres e essas rotinas que passam despercebidas configuram o conhecido patriarcado institucional.

Desde a antiguidade, o sexo dominante era o masculino, principalmente devido à força física. Desde o início da história o homem era o provedor e o caçador que e trazia alimento à sua família ou para a comunidade em que vivia, além de fornecer segurança. A mulher, sempre dedicava parte da sua vida, ou a maior parte dela, à criação, sempre amamentando e cuidando dos filhos. Com isto, a mulher, era dependendo do homem, sendo subordinada e sempre controlada por ele.

Esta ideologia, conhecida nos tempos modernos de "machismo" , permaneceu por muito tempo, e sempre a mulher aceitava esta posição devido à **Cultura Patriarcal** (MALLARD, 2008).

Porém, houve um período da história em que isso começou a se modificar, ocorrendo lentamente a libertação feminina. No século XX, o papel das mulheres apresentou grandes transformações sociais e as maiores realizações. As mulheres puderam ser emancipadas, assumiram o poder com o compromisso em todas as etapas de sua vida e também mantiveram postura diante às exigências relacionadas às responsabilidades assumidas (MALLARD, 2008).

Com a grande mobilidade, existiram grandes conquistas e maior visibilidade em relação ao trabalho feminino (MESTRE, 2004). Mesmo em meio a tantas conquistas, ainda permanecem vários fatores a serem resolvidos e discriminações a serem desfeitas, como por exemplo, as diferenças salariais entre os sexos. Apesar disto, a mulher conseguiu igualizar de certa forma os seus direitos, como por exemplo, o direito de poder estudar, votar, trabalhar, expressão, pensar, decidir o seu destino, gostar, gozar da sua sexualidade, julgar e tomar decisões sobre a sua vida e o seu ambiente (MALLARD, 2008).

Com as mudanças socioculturais, atualmente a mulher possui os mesmos direitos em relação ao homem, com as mesmas responsabilidades e obrigações, e com isto, houve um maior desenvolvimento e envolvimento de sua personalidade frente às diversas atribuições, passando ela a dominar e assumir praticamente todas as situações e áreas: arte, ciência, tecnologia, casa, trabalho, decisões, iniciativas, política e etc. E apesar destas mudanças, manteve suas funções naturais de mãe. Todas estas alterações na história da mulher, fez com que ocorressem profundas transformações psicológicas, resultando em uma pessoa livre, independente e autônoma, ao invés de submissa, dependente e obediente (MALLARD, 2008).

Diante de tantas responsabilidades, as mulheres procuram sempre encontrar equilíbrio sem perder a sua feminilidade, procurando uma nova forma de viver diante sua participação ativa na sociedade em todos os ambientes, seja em casa ou no trabalho. Estas mudanças exigiram adaptações do homem, já que os cargos que somente ele ocupava, passou a ter concorrência feminina também, e com isto, ele teve que abrir mão do poder, compartilhar tarefas e funções que de acordo com ele, eram exclusivamente de competência feminina (MALLARD, 2008).

A busca pela igualdade social foi marcada por reivindicações e milhares de movimentos realizados pelas mulheres, o que culminou em uma proposta de comemoração do **Dia Internacional da Mulher, estipulado todo dia 8 de Março** (BLAY, 2004). Ambos têm que se adaptar e conciliar todas as situações juntos, porque hoje em dia o desenvolvimento de uma família necessita dos esforços de ambos (MALLARD, 2008).

2.3 - A Importância da Inclusão da Mulher em todos os Ambientes

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), elas estão mais presentes nas vagas de emprego, embora ainda abaixo dos homens.
O dado é confirmado pelo Ministério do Trabalho no Brasil, que aponta o crescimento da ocupação feminina em postos formais de trabalho de 40,8% em 2007 para 44% em 2016. Apesar do avanço, o dado não condiz com o percentual de mulheres na população brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), elas já são maioria por aqui, com 51,03%; Alias conforme consta no Relatorio ***Education at Glance 2019*** de la OECD, foi confirmado que mesmo que as Mulheres são maioria nas Universidades Brasileiras, ainda têm mais dificuldades em encontrar emprego.

Dados do censo demográfico do IBGE mostram que, em 1950, apenas 13,6% das mulheres eram economicamente ativas. No mesmo período, o índice dos homens chegava a 80,8%. Sessenta anos depois, os dados de 2010 mostraram que a participação feminina mais que triplicou, passando para 49,9%. Entre os homens, por outro lado, o dado caiu para 67,1%. Ao longo das últimas décadas, foi possível perceber sinais de progresso em termos de igualdade de gênero no mercado de trabalho. Ainda assim, permanece uma grande diferença entre homens e mulheres em termos de oportunidade e qualidade de emprego.

Rendimento, formalização e disponibilidade de horas para trabalhar são alguns dos elementos que permanecem desiguais entre homens e mulheres no ambiente profissional. É o que mostram os dados do estudo "**Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil", do IBGE**. Segundo a pesquisa, as mulheres trabalham, em média, três horas a mais por semana do que os homens – considerando trabalho remunerado, atividades domésticas e o cuidado de pessoas. Mesmo assim, e ainda contando com um nível educacional mais alto, elas ganham

76,5%, em média, do rendimento dos homens – diferença que tem caído ao longo dos anos, mas que ainda existe de maneira marcante. Enquanto o IBGE estima o rendimento médio mensal dos homens em R$ 2.306, o das mulheres cai para R$ 1.764.

Um dos fatores apontados pelo estudo é a presença menos frequente das mulheres no alto escalão das empresas. Apenas 39,1% dos cargos gerenciais são ocupados por elas – e o número diminui ainda mais conforme aumenta a faixa etária.
Outro ponto importante é a divisão do trabalho doméstico: em média, elas dedicam 18 horas por semana ao cuidado de pessoas e aos afazeres domésticos. Isso representa uma carga 73% maior que a masculina. A diferença é ainda maior no Nordeste, onde chega a 80%.

Apesar do cenário complexo e desigual, as mulheres têm lutado para conseguir seu espaço. O que nem todos sabem é o potencial que elas possuem para que o mercado de trabalho cresça. O estudo "Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres. OIT, 2018" aponta o aumento da presença feminina no mercado de trabalho poderia injetar R$ 382 bilhões na economia.

Uma das áreas consideradas decisivas para diminuir as disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho é a política. De acordo com dados do IBGE de dezembro de 2017, elas ainda ocupam apenas 10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados e 16% no Senado. Um número muito pequeno, especialmente, se considerarmos que as mulheres já representam mais da metade da população brasileira. Mas muita coisa mudou desde que Carlota Pereira de Queirós se tornou a primeira deputada, em 1934. De lá para cá, muitas outras mulheres ocuparam cargos eletivos. Desde o ano de 1995, o Brasil conta com uma legislação que prevê as chamadas cotas eleitorais, que deveriam reservar um percentual de candidaturas para as mulheres nas eleições.

Ainda assim, a medida só se tornou realmente obrigatória a partir de 2009, com uma nova lei. Agora, é preciso que haja ao mesmo 30% e no máximo 70% de candidaturas de cada sexo em cada partido ou coligação. Vale dizer que, dentre os 190 países que informaram à Inter-Parliamentary Union, o percentual de cadeiras ocupadas por mulheres em suas câmaras baixas ou parlamento unicameral, o Brasil está em 157° lugar.

Apesar de todos os dados e contextos que já apresentamos, vale ressaltar que as mulheres têm superado os homens nos indicadores educacionais, que acabam referindo diretamente no mundo do trabalho. Segundo o IBGE, 23,5% das mulheres com 25 anos ou mais possuem ensino superior completo, contra 20,7% dos homens. O maior desafio pela frente é que a qualificação atingida por elas tenha reflexo também nos postos ocupados e nos salários oferecidos.

O estudo "**Women in Business 2017**", realizado pela Grant Thornton, reforça o quanto ainda precisamos avançar. Feito com mais de cinco mil participantes de 36 países, a pesquisa indica avanços e também disparidades persistentes no meio corporativo quando o foco são as mulheres. Mas apesar de mostrar que a taxa de mulheres ocupando cargos de gerência ainda é pequena, o estudo também traz boas perspectivas: a proporção feminina em cargos de CEO subiu de 11% para 16% ao longo do ano passado. O grande desafio é manter o índice em crescimento. Outra conclusão da pesquisa tem a ver diretamente com o tema deste tópico: a falta de exemplos femininos a serem seguidos.

Grande parte das mulheres que participaram do Women in Business afirma que uma quantidade maior de modelos a serem seguidos poderia, e muito, estimular a liderança feminina no mundo do trabalho. E não é difícil enxergar a lógica por trás desse pensamento. Quantos meninos já não sonharam se tornar jogadores de futebol? O sonho pode até não se concretizar, mas suas raízes costumam ter origem na admiração pelos grandes ídolos do esporte, que eles vêem jogar e fazer sucesso desde pequenos. Hoje em dia, a jogadora Marta, a mais premiada da história do futebol feminino, é esse exemplo para aquelas que sonham com o futebol como profissão. Incentivar o desenvolvimento de outras lideranças como ela, nos mais variados segmentos, é mostrar para as mulheres que elas também podem chegar lá.

Figura 9. Marta, jogadora brasileira de futebol (Fonte: Pinterest)

CAPÍTULO III – BUSCANDO A IGUALDADE – O CAMINHO DA MATRISTICA

3.1 – Cargos de Liderança – Onde Está a Mulher?

Ao longo do tempo, muitos estudos foram feitos debruçando-se sobre o exercício de poder e liderança nas organizações, porém, muito pouco foi falado acerca da atuação feminina neste universo.

Talvez, tal fato ocorra porque as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações (KANAN, 2010).

Muito ainda é discutido sobre o papel que a mulher desempenha na sociedade, porém, o papel profissional da mulher tende a ser direcionado para baixas remunerações, jornadas duplas ou triplas de trabalho, falta ou inexistência do incentivo ao estudo, porém, quando vamos abordar o assunto de liderança, pouco ainda se é discutido ou abordado.

A inserção da mulher no mercado de trabalho, no Brasil, aconteceu com a revolução industrial, em meados do século XIX, em que houve um aumento da demanda por trabalhadores, o que acabou por levar um grande contingente de mulheres brasileiras, especialmente as solteiras, das famílias mais humildes a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas. Com isso, elas proviam o próprio sustento e, muitas vezes, ajudavam, ou mesmo sustentavam, o grupo familiar. O recenseamento de 1872 realizado em São Paulo, por exemplo, apontou que, dos 10 256 operários da indústria de algodão, 9514 eram mulheres (COUTINHO E COUTINHO, 2011).

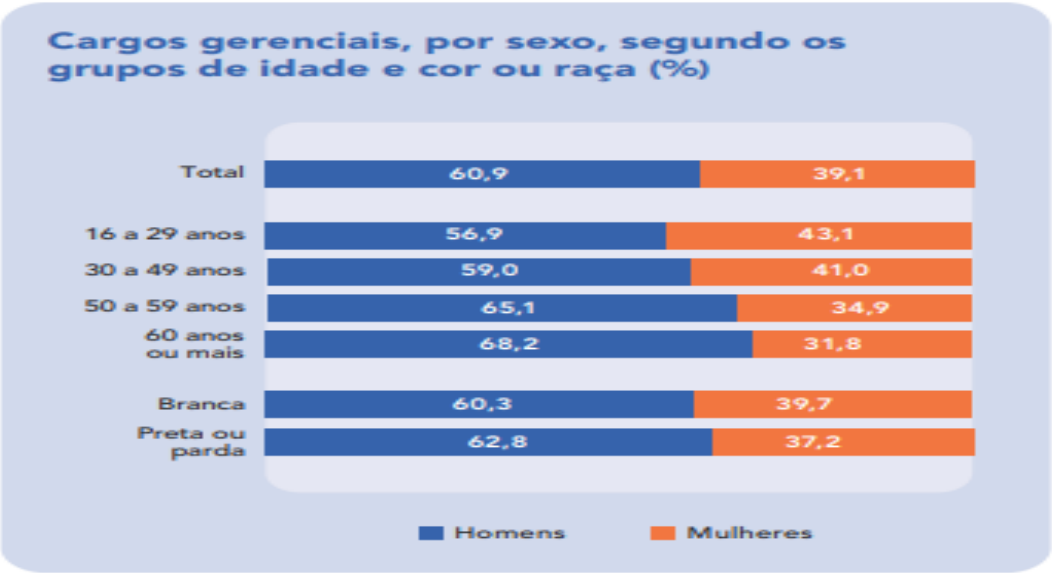
Foi somente no início do Séc. XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre

foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (Araújo e Scalon, 2005; Rocha, 2000; apud COUTINHO E COUTNHO, 2011).

Em pleno século XXI, conseguimos compreender que a atuação da mulher nos mais variados papeis e funções é uma realidade comprovada, contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança (KANAN, 2010), sendo minoria nas posições de gestão e na política.

Uma pesquisa de 2016, realizada pelo IBGE, mostra a diferença gritante sobre os cargos gerenciais. No Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais são ocupados por homens, e somente 39,1% são ocupados pelas mulheres.

Embora as mulheres constituam mais da metade da população brasileira, o fato de estarem subrepresentadas na esfera corporativa e outras tantas esferas da vida pública no país, reforça a necessidade de um olhar mais aprofundado, e até mesmo, políticas públicas voltadas para a redução das desigualdades de gênero identificadas.



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

Novas atitudes e comportamentos femininos são percebidos hoje pelas mulheres, e até mesmo pelos homens, não só como possíveis, mas também como desejáveis, o que leva a mulher de hoje a ser múltipla: profissional competente, culta, inteligente, boa dona de casa, mãe zelosa e presente, que cuida de aparência e investe em sua sensualidade. Isto porque os discursos sociais, que configuram as identidades das mulheres atuais, não substituíram a antiga identidade feminina, mas, antes, apenas a ampliou para incorporar este novo papel de profissional dedicada e competente. Tal fato tem consequências importantes para sua atuação no mercado profissional (Rocha-Coutinho, 2003 e 2007; apud COUTINHO e COUTINHO, 2011).

De acordo com Nogueira (2006, apud KANAN, 2010), para que as mulheres assumam posições de liderança, se faz necessário que construam também em si próprias, "um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros, mas também a construção de sua subjetividade".

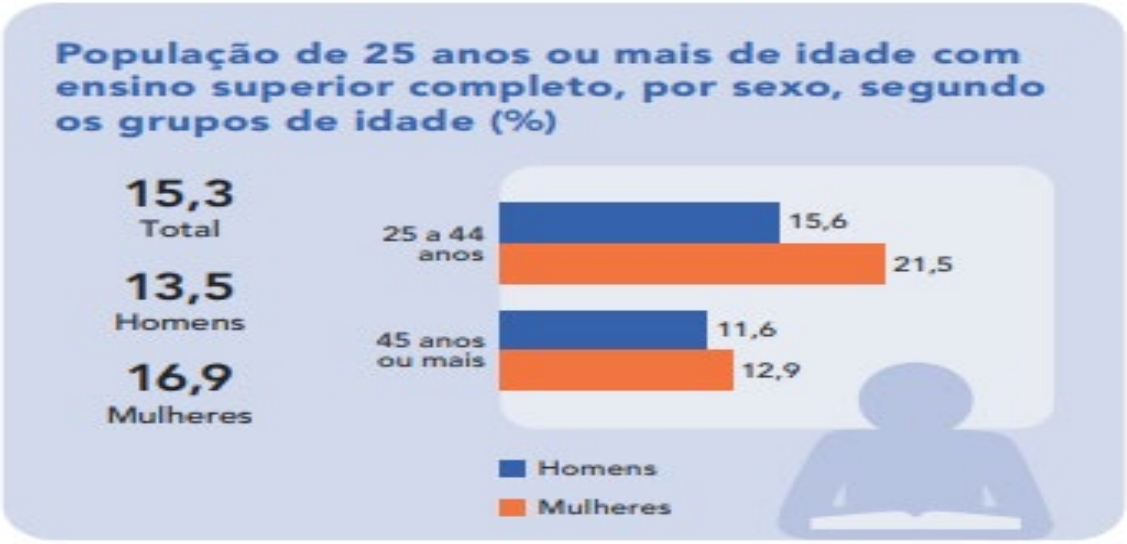
Dito isso, desde os primeiros movimentos feministas, até hoje, as barreiras continuam existindo. Mesmo que consigam a posição de liderança dentro da organização, enfrentam um obstáculo invisível, que impede seus avanços, que pode ser compreendido como o impedimento de avançar somente pelo fato de serem mulheres e também, eventualmente discriminadas por sua possibilidade de engravidar.

Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia (GLASS CEILING COMISSION, 1995, apud KANAN 2010).

Algumas razões podem ser apontadas como fatores de exclusão da mulher em posições de liderança, como a dificuldade da submissão dos homens às suas ordens; falta de qualificação; descontinuidade das carreiras para dedicação à maternidade; forma de liderança, priorizando trabalho em equipe e colaboração, ao invés do autoritarismo (Barros, 2005, apud KANAN, 2010).

Esta última observação obviamente parece ser a melhor forma de liderar, mas ainda não tão aceita assim.

Apesar de Barros (2005, apud KANAN, 2010) afirmar a falta de qualificação, podemos verificar através da tabela abaixo que as mulheres apresentam maior escolaridade que os homens. Então, qual seria essa falta de qualificação que impede que as mulheres cheguem ao topo das organizações? Seriam qualificações acerca do próprio gênero, então?



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

As mulheres têm a tendência de personalidade para exercer o poder como capacidade de aprender, de contribuir e de fazer parcerias. Ainda que as mulheres aprendam desde crianças a trabalhar em equipe, a priorizar relacionamentos e a serem mais cooperativas, no mundo do trabalho, com muita frequência, revelam extrema timidez; poucas vezes se oferecem para conduzir reuniões, muitas deixam de decidir para não parecerem agressivas, em boa parte das situações não conseguem ser assertivas ou objetivas, pois esperam ser entendidas, e muitas têm dificuldade para pedir aumento de salário, diferentemente dos homens (Sharpnack, 1999, apud KANAN, 2010).

Podemos concluir então, que as mulheres ainda não se arriscam. Pelo menos não tanto quanto os homens. Por gerações as mulheres foram educadas para o lar e não para liderar, porém, toda a educação conservadora recebida pode auxiliar a mulher a desenvolver as características de um líder executivo.

Corroborando com isso, Kanter,1983 (apud COUTINHO e COUTINHO, 2011) assinala que elas também parecem opinar menos no planejamento e implementação de novos programas, ser menos solicitadas a se envolver nas atividades relevantes para se alcançar os principais objetivos da empresa e o resultado de seu trabalho tem menor visibilidade.

Tales Andreassi (2008, apud KANAN, 2010) em entrevista a Baroni (2008), destaca algumas características ou habilidades das mulheres empreendedoras. Segundo ele: são mais intuitivas, preocupadas com o cliente, flexíveis, além de terem um melhor relacionamento interpessoal, nível de confiança maior e poder de comunicação mais eficaz.

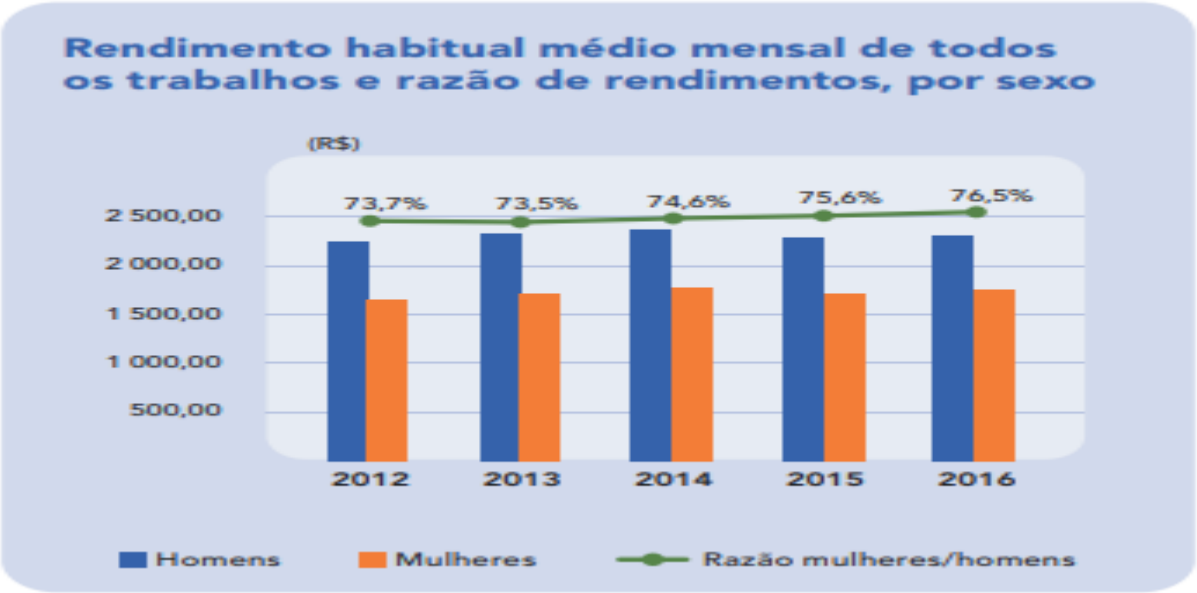
Silva (2017), destaca que as mulheres devem focar mais nas suas qualidades para alcançar os postos de liderança nas organizações (qualidades estas privilegiadas), como o saber comunicar-se, sensibilidade, saber ouvir, intuição como fator determinante na tomada de decisões, entre outras.

No mundo corporativo, as mulheres vêm enfrentando continuamente uma série de condições que tendem a situá-las em posições de menor status, limitá-las de seu poder e fazê-las parecer e se sentirem intrusas neste espaço (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

Por esta razão, muitas mulheres, para assumirem as posições de liderança, sentem-se na obrigação de provar aos superiores que sua vida familiar não interfere no desempenho profissional e, principalmente, se impor e provar a sua competência mais do que os homens, embora as mulheres sejam, de um modo geral, tão bem preparadas ou melhores que os homens para estas posições (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

De acordo com um levantamento realizado pela Catho em 2017 com 13.161 profissionais, mostrou que as mulheres ainda apresentam desvantagens quando o assunto é salário, com 62,5% a menos que a remuneração dos homens. Nas áreas administrativas, comerciais e financeiras, as mulheres chegam a receber quase a metade do que os homens ganham. As mulheres levam ligeira vantagem somente em algumas poucas áreas como esportes e comunicação social (SILVA, 2017).

Outro dado, agora de acordo com o IBGE, demonstra informações semelhantes que as fornecidas pela Catho. Podemos verificar com a tabela abaixo a explícita diferença entre os rendimentos médios mensais entre homens e mulheres. As mulheres continuam recebendo três quartos do que os homens recebem.



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2012-2016).

As diferenças salariais não englobam somente o fator de gênero, mas também, se a mulher tem ou não tem filhos.

A penalidade salarial pela maternidade é um termo que se refere aos diferenciais observados entre os níveis salariais de mulheres que compartilham características pessoais e de inserção no mercado de trabalho semelhantes, que se diferem apenas pela presença ou ausência de filho. Quando são comparadas mulheres com e sem filhos, aquelas que contam com a presença de filhos, geralmente, auferem salários inferiores aos das mulheres sem filhos (Waldfogel, 1998; Korenman; Liao; O'neill, 2005; Correl; Benard; Paik, 2007; Glauber, 2007; England et al., 2012; Kuhhirt; Ludwig, 2012; Gough; Noonan, 2013, apud, GUIGINSKI E WAJNMAN, 2019).

Os diferenciais entre homens e mulheres no mercado de trabalho estão relacionados à esfera privada e refletem tensões entre as atividades produtivas e reprodutivas. Mesmo assumindo parte das responsabilidades econômicas de suas famílias, o trabalho reprodutivo continua sendo exercido primordialmente por elas. As permanências culturais e sociais da divisão sexual tradicional do trabalho produtivo e reprodutivo, por um lado, e as dificuldades de conciliação entre trabalho e família, por outro, são dois dos fatores mais importantes para a revolução incompleta nas relações de gênero e a estagnação das mudanças no Brasil (Oit, 2009; Alves, 2016; Wajnman, 2016, apud, GUIGINSKI E WAJNMAN, 2019).

Apesar de todo cenário pessimista e discriminatório que vivemos até hoje, houve um aumento significativo de mulheres brasileiras (assim como no mundo todo) ocupando postos de liderança.

Porém, os cargos de liderança são até hoje dominados por homens, e neles, as características e posturas são tradicionalmente associadas à masculinidade. Além disso, em meio à globalização atual da economia, estes cargos requerem, grande quantidade de horas dedicadas à empresa e viagens frequentes, o que poderia dificultar uma possível conciliação entre carreira e família, em especial para a mulher, que ainda hoje, geralmente almeja alcançar os antigos padrões esperados de maternidade (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

No próximo capítulo iremos abordar mais precisamente o impacto das desigualdades que afetam as mulheres no mercado de trabalho e as relações entre a escolha (ou não) da maternidade e como afetam o desenvolvimento e performance das mulheres dentro das organizações.

3.2 Escolhas difíceis entre Maternidade e Trabalho

A escolha pela maternidade vem mudando ao longo do tempo. O que antes era uma imposição sociocultural, hoje se apresenta como muitas vezes, uma escolha exclusiva da mulher.

Ela decide quando terá filhos, ou mesmo se terá filhos. Essa escolha está relacionada também com a inserção mais ativa da mulher no mercado de trabalho e na busca da equidade de funções, direitos e deveres, com relação ao homem.

Veremos a seguir o que os autores discorrem sobre esse tema, tão impactante na vida da mulher contemporânea.

Sigal (2002, apud ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012), afirma que a maternidade passa a ser entendida pela articulação entre o desejo e seu contexto socio-histórico não havendo uma linearidade no que irá acontecer na vida da mulher, pois sua história está cruzada com as questões de gênero, sociais e história individual.

Isso quer dizer que a mulher está pouco a pouco observando seu empoderamento com relação ao tema, podendo adiar a maternidade em detrimento de sua inserção na carreira profissional. Essa tendência se opõe à ideia de que a função da mulher na sociedade é somente a de gerar filhos e cuidar de casa.

Molina (2006, apud ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012), confirma o exposto acima, relatando que hoje, a maternidade não tem uma visão tão atrativa como em outras épocas. Dadas as características da sociedade pós-moderna, há um aumento de possibilidades e exigências em torno da mulher e de sentimentos de insuficiência frente às responsabilidades.

Alguns autores apresentam a teoria da "não escolha", ou seja, muitas mulheres altamente qualificadas não optam pela não maternidade: esta, na realidade, é uma não escolha, na medida em que postergam esse projeto até se tornarem inférteis (Hewlet, 2002, apud ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012).

O autor ainda discute sobre a falta de sincronia entre o tempo cronológico da realização da maternidade e o tempo orgânico da fertilidade (Hewlet, 2002, apud ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012), e no conjunto todo, o tempo que se leva para atingir os objetivos pessoais e profissionais. O tempo faz necessário acelerar uma escolha (seja ela qualquer que seja).

Para alguns pesquisadores, inclusive, é o caráter complementar e secundário da atividade feminina na esfera produtiva – caráter este ainda muitas vezes reforçado por várias mulheres –, aliado, é claro, à inexistência de infraestrutura de apoio, como creches, que contribui para que se permita e legitime esta condição discriminatória no mercado de trabalho. Em grande parte, isto se

deve ao fato de que, ainda hoje, a sociedade e as próprias mulheres parecem ver como sua a responsabilidade pelos cuidados da casa e, principalmente, das crianças, apesar dos esforços de uma minoria cada vez maior de homens que se propõe a dividir com as mulheres estas tarefas (COUTINHO e COUTINHO, 2011).

Por conta dessa falta de infraestrutura que temos na grande maioria dos postos de trabalho no Brasil, muitas mulheres optam por não retornar ao trabalho após terem filho (s). Aquelas que optam, apresentam um grande impacto da maternidade sobre seu engajamento.

De acordo com Pazello e Fernandes (2004), precisamos entender a relação engajamento x maternidade pois, em primeiro lugar, a relação entre filhos e engajamento pode ajudar a explicar a maior participação da mulher no mercado de trabalho a partir dos anos 50: um menor número de filhos estaria relacionado a um maior engajamento no mercado de trabalho. Em segundo lugar, o papel da maternidade sobre o engajamento da mulher no mercado de trabalho poderia ser um dos fatores que estaria explicando o diferencial de salário e de ocupações entre homens e mulheres, questão ainda em aberto na literatura. O interesse na relação entre filhos e engajamento também vem aumentando devido ao crescente número de modelos que relacionam família e mercado de trabalho e, dentro deste ferramental, o elo entre a participação da mãe e o número de filhos tem destaque.

Um estudo feito em 2008 por Heilman e Okimoto relata que tanto a paternidade quanto a maternidade têm impacto negativo, mas ser mãe tem um impacto negativo maior, o status materno pode impedir o progresso na carreira. Os autores consideraram que os estereótipos de gênero valorizam os atributos masculinos relacionados ao sucesso no trabalho.

Outro estudo corrobora aquilo que Heilman e Okimoto evidenciaram. Hewlet (2002) fez uma pesquisa a respeito da vida profissional e privada de mulheres e homens altamente qualificados, um dos resultados do estudo mostrou que, quanto mais bem-sucedido o homem, mais provavelmente irá encontrar uma esposa e tornar-se um pai. Já 49% das mulheres, principalmente as que a pesquisadora nomeia como ultra empreendedoras, ou seja, com remuneração acima de US$ 100.000 ano, não têm filhos, e 75% dos homens tem.

No Brasil, a tentativa de conciliar maternidade e carreira e postergar a separação mãe-bebê foi discutida no âmbito político. Atualmente, há um direito que garante constitucionalmente esse momento entre mãe e filho nos primeiros quatro meses de vida do bebê, que é nomeado de licença-maternidade. Hoje, a mulher tem direito a 120 dias, ficando a cargo da empresa postergar para 180 dias.

De acordo com a SBP (Sociedade Brasileira de Pediatria, 2010) há pesquisas internacionais que indicam que a manutenção do vínculo entre a mãe e o bebê após seu nascimento é intensificado pelo convívio entre os dois, gerando uma sensação de maior bem-estar à criança e uma maior probabilidade de boa saúde mental ao mesmo (ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012).

Portanto, essa separação do bebê é um momento importante na vida da mulher e da própria criança. Então, quando chega ao fim a licença-maternidade e, somado a isso, a hora do reingresso no mercado de trabalho e na vida social, conforme propõe Jerusalinsky (2009), as mulheres não conseguem reinvestir da mesma maneira esses dois espaços; seja pelo temor de faltarem excessivamente ao seu bebê, seja por não saberem dosar a presença- ausência com seu filho, assim como a mãe ideal deve saber fazer, ou por não poderem realizar viagens de trabalho inesperadas, horas extras ou levar tarefas para o lar. (ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012).

Alguns autores apontam que a tentativa de conciliar a maternidade e carreira podem provocar um conflito. As mulheres que optam por serem mães sofrem estigma social, sobrecarga e tendem a postergar o retorno ao trabalho. As concepções a respeito da maternidade e da carreira fazem com que as mães criem estratégias nesses dois ambientes para conciliar os múltiplos papéis (ROCHA, SCHNEIDER E TAGMA, 2012).

Um estudo realizado em 2011, realizado por Souza, Rios-Neto e Queiros, revelou que o nascimento de filhos (seja um, dois ou três), diminuem a probabilidade de participação das mulheres no mercado de trabalho. Importante ressaltar também que o estado conjugal das mulheres não apresenta correlação com a decisão de se ter filhos e a inserção feminina no mercado de trabalho.

De acordo com Engelhart (2004, apud SOUZA, RIOS-NETO E QUEIROZ, 2011), a oferta de trabalho feminina aumentou ao mesmo tempo em que a taxa de fecundidade declinou rapidamente.

Outra informação importante desse mesmo estudo foi que os efeitos da decisão de se ter filhos impacta diretamente em três diferentes consequências.

A primeira é a consequência de que a maternidade pode levar as mulheres a desistirem de trabalhar (temporária ou definitivamente). A segunda é o encorajamento a diminuir a carga/tempo de trabalho. E a terceira é de que essa decisão pode fazer com que aconteça a mudança de profissão ou segmento de mercado, além também, de poder retardar sua promoção a melhores cargos e aumentos de salário. (Maron e Meulders, 2008 apud SOUZA, RIOS-NETO E QUEIROZ, 2011).

3.3 Movimentações em prol da Equidade – As ações e proposições das organizações

Apesar de termos visto um cenário passado lamentável, e um presente que ainda não é muito animador, as empresas estão em um movimento de buscar a igualdade entre os gêneros. Estamos ainda longe de ser uma sociedade totalmente inclusiva, mas temos visto algumas ações que vão de encontro ao tema.

Um artigo recentemente publicado discorre sobre o futuro do trabalho e liderança e seus desafios. Para Glauci Bocci (2019), líder da área de talentos e pesquisa de clima organizacional e engajamento de uma Consultoria Multinacional de Capital Humano, o mundo empresarial observa o crescimento excepcional da atenção sobre questões ligadas à diversidade e inclusão.

Atualmente, há uma busca incessante por colaboração e construções mais coletivas de toda natureza. Nesse cenário, é cada vez mais evidente a relevância de um novo líder, capaz de gerir as diferenças com foco em soluções encontradas pelos grupos multidisciplinares (BOCCI, 2019).

Uma pesquisa realizada com quase 2000 empresas, em 46 países mostra que as organizações estão se movimento para promover a equidade, conforme o quadro a seguir.

Processos de recrutamento e promoção
50%

Metade dos respondentes em todo o mundo revisou ou planeja revisar seus processos de recrutamento e promoção para reduzir qualquer preconceito consciente ou inconsciente

Brasil
42%

Diagnóstico de pagamento justo
56%

Mais da metade (56%) das empresas em todo o mundo responderam que conduziram ou pretendem conduzir um diagnóstico de equidade de gêneros na remuneração

Brasil
46%

Cultura inclusiva
66%

Dois terços das empresas globalmente (66%) afirmaram que aumentaram ou estão planejando/ considerando aumentar suas atividades de comunicação para promover uma cultura inclusiva

Brasil
66%

Modelos flexíveis de trabalho
73%

Quase três quartos (73%) das organizações globalmente afirmaram que promovem ou pretendem promover modelos flexíveis de trabalho.

Brasil
63%

Fonte: Willis Towers Watson – Pesquisa Getting Compensation Right 2018.

Como podemos observar, além das propostas de inclusão, revisão dos modelos de recrutamento e seleção, as empresas estão cuidando de buscar o pagamento justo baseado na equidade de gêneros.

O que chama a atenção também, é a proposição de modelos flexíveis de trabalho (incluindo horários flexíveis, home office, e equilíbrio de oportunidades). Esse modelo proposto é de grande valia para as mulheres que são mães ou que pensam na maternidade no futuro. Com essa possibilidade, as mulheres podem conciliar a maternidade e o trabalho de forma mais equilibrada.

Além das ações vistas acima, algumas empresas estão implementando programas específicos para recrutamento de mulheres, especialmente para aquelas que deram uma pausa em suas carreiras, seja pela maternidade ou outro motivo.

A cultura das organizações também está mudando, e sendo direcionada para ser mais inclusiva para as mulheres. Programas de diversidade e inclusão dentro das empresas estão sendo bastante incentivadas.

Essa mesma pesquisa perguntou sobre onde há mais programas de diversidade e inclusão. O gênero é um dos principais focos das empresas entrevistadas.

Fonte: Willis Towers Watson – Pesquisa Getting Compensation Right 2018

Mas, apesar de as empresas afirmarem ter a preocupação com a equidade interna de remuneração, somente 21% relatam fazer a gestão da igualdade salarial entre homens e mulheres (BOCCI, 2019).

Os passos são ainda muito pequenos em relação às ações de fato efetuadas para a igualdade; o discurso é abstrato e não muito palpável.

Como já discutido nos tópicos anteriores, se as empresas de fato se preocuparem em desenvolver planos de ações que abordem a igualdade salarial entre os gêneros, maior flexibilização do trabalho, a inclusão da mulher no mercado de trabalho será cada vez mais vista.

Os líderes das grandes organizações precisam estar engajados sobre esses temas e compreender a cultura inclusiva para que a realidade comece a ser um pouco mais animadora.

Em 2018, a ONU lançou um programa voltado para a Igualdade de Gênero nas organizações, em países como Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica, Uruguai e Europa, em que enfatiza a responsabilidade das empresas para acelerar o empoderamento econômico das mulheres, seja por meio da mudança da cultura corporativa, eliminação de práticas discriminatórias, promoção de políticas ativas de incorporação e ascensão de mulheres nos quadros empresariais (ONU, 2018).

Além de promover a igualdade de gênero nas empresas, o projeto também promove oportunidades de negócios para as empreendedoras nos países em que o programa atua (ONU, 2018).

Algumas empresas no país e no mundo estão propondo ações para promover a inclusão da mulher no espaço de trabalho, bem como incluir também as mulheres que são mães.

Inciativas Visionarias tem surgido em várias partes do mundo para um Integração Orgânica dos Gêneros nos vários contextos, e que possam contribuir na superação de dicotomias históricas como é o caso da MATRIZTICA de Humbero Maturna no Chile; e o extraordinário trabalho sobre ***Diálogos para o Futuro*** das Futuristas Hazel Henderson e Rose Marie Mouraro que mostram as possiblidades que se abrem para o Brasil e para o mundo de ***sentir que o todo não é a soma das partes, mas a ressonância entre elas..*** como acontece com os 2 hemisférios do nosso cérebro, e com o Taoismo nos ensina : *Nós alcançamos o Tao através da harmonização do Yin e do Yang.*

CONCLUSÃO

A inclusão da mulher em todas as esferas da sociedade está aumentando. Como pudemos observar, tivemos uma grande evolução com o passar dos anos.

Pensamos que a solução para a igualdade com relação à mulher começa com a discussão sobre o tema. O pensamento crítico da sociedade precisa mudar. Ações simples como debates em espaços democráticos, salas de aula, eventos, são um bom início para que possamos mudar paradigmas na nossa comunidade.

Pudemos ver também que algumas empresas já despertaram para essa mudança. Isso é muito importante para que a mulher tenha chances de equidade no mercado de trabalho. Pensar também em minimizar o sofrimento do retorno ao trabalho após a maternidade é algo de extrema importância. Lembrando a origem operaria do **8 de Março Dia Internacional da Mulher** o qual foi estabelecido pela ONU já em 1975; e só posteriormente no Brasil em 2006 é que surge a Lei Maria da Penha contra a Violência de Gênero..

Programas de incentivo ao retorno ao trabalho, creches no mesmo ambiente do trabalho, comitês de diversidade e inclusão, são apenas algumas pequenas ações que já conseguem alavancar mudanças nas empresas.

Ainda precisamos nos debruçar sobre esse tema, para que, em um futuro breve, não precisemos tê-lo como um dos temas mais importantes para uma sociedade mais sustentável. Para que as futuras gerações estranhem ao se deparar com preconceito, machismo e diferenças salariais. Para que esse assunto seja coisa do passado e não do nosso presente.

De fato, o Movimento **WeToo** está cada vez mais ativo globalmente, em particular nos países desenvolvidos; o qual mostra o despertar e a busca de alternativas de inclusão mais justa das Novas Gerações. Algo que tem ficado muito em evidencia tempo atrás com Frida Kalo e hoje em dia com em particular no caso das jovens ativitas Malala Yousafzai e Greta Thunberg.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria de Fátima. **Amor, casamento e sexualidade: velhas e novas configurações**. Brasília, vol 22, n 2, Junho, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498932002000200009&script=sci_arttext> Acessado em: 15/09/19

..... **Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate**. Redalyc, 2005. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/pc/v17n2/v17n2a04.pdf> Acessado em: 16/09/19

BBC. **Dia Internacional da Mulher: A Origem Operária do 8 de março.** Disponível em: < https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43324887 >

BLAY, E.A. **8 de Março: Conquistas e Controvérsias**. 2004. Rev. Estud. Fem. 2001, vol.9, n.2, pp.601-607.

BOCCI, Glaucy. **Seu líder está preparado para o futuro do trabalho?** Disponível em: <https://www.willistowerswatson.com/pt-br/Insights/2019/11/seu-lider-esta-preparado-para-o-futuro-do-trabalho?utm_source=outlook&utm_medium=email-consultant&utm_campaign=FY19+Future+of+Work&utm_content=Seu+lider+esta+preparado+para+o+futuro+do+trabalho->. Acesso em: 21 nov. 2019.

CAOLI, Cristiane. **Mulheres jovens têm mais dificuldade de se inserir no mercado de trabalho** Disponível em: < http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/12/mulheres-jovens-tem-mais-dificuldade-de-se-inserir-no-mercado-de-trabalho.html >. Acessado em:15/09/19

CORRÊA DA SILVA, Glauce et al. **A mulher e sua posição na sociedade: da antiguidade aos dias atuais**. Rio de Janeiro, vol 8, n 2, dezembro, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582005000200006> Acessado em: 16/09/19

GRAF, N. et al. **The narrowing, but persistent, gender gap in pay. Pew Research Center, 2019.** Disponivel em: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/03/22/gender-pay-gap-facts/

GUIGINSK, Janaína; WAJNMAN, Simone. **A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos**. Rev. Bras. Estud. Popul, São Paulo, v. 36, n. 1, p.1-26, nov. 2019.

GRANT THRONTON. **Women in Business, 2019**
Disponivel em: https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2019/

HAGHENBECK, Francisco. **O segredo de Frida Kahlo**. Planeta, 2011.

HEILMAN, Madeleine; OKIMOTO, Tyler Gene. **Motherhood: A Potential Source of Bias in Employment Decisions.** Journal Applied Psychology**.** Nova York, p. 189-198. Jan. 2008.

HENDERSON, Hazel, MURARO, Rose Marie. **Diálogo para o Futuro.** Cultrix, 2012**.**

IBGE. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2018.**
Disponível em: < https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e >
..... **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem, 2018.**
Disponível em: < https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem >

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. **Revista O & S**, Salvador, v. 17, n. 56, p.243-257, jun. 2010.

LABOISSIÈRE, Paula. **Redução no número de filhos por família é maior entre os 20% mais pobres do país**. Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-03/reducao-no-numero-de-filhos-por-familia-e-maior-entre-os-20-mais-pobres Acessado em: 15/09/19.

MALLARD, S.D.S. **A mulher do século XXI**. 2008. Disponível em: . Acesso em: 10 Set. 2012.

MESTRE, M.B.A. **Mulheres do século XX: Memórias de Trajetórias de Vida, suas representações** (1936-2000). 2004. 236p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

NUEVA MULHER. **Malala, Greta y otras jóvenes mujeres que están cambiando el mundo**
Disponível em: <https://www.nuevamujer.com/actualidad/2019/09/25/greta-malala-mujeres-mundo.html>

OCDE. **Education at Glance 2019.**
Disponível em: **<** https://www.bbc.com/portuguese/geral-49639664 >.

OIT. **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres, 2018.**

Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_619550?lang=es

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **ONU lança iniciativa para igualdade de gênero nas empresas da América Latina.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-lanca-iniciativa-para-igualdade-de-genero-nas-empresas-da-america-latina/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

LEI MARIA DA PENHA. Maria da Penha vai à Escola. TJDFT, 2017. https://www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/centro-judiciario-mulher/documentos-e-links/e-book-maria-da-penha-vai-a-escola

MATURANA, Humberto. **Matriztica**
Disponível em: < http://matriztica.cl/ >

PAZELLO, Elaine & FERNANDES, Reynaldo. **A Maternidade e a Mulher no Mercado de Trabalho: diferença de comportamento entre mulheres que têm e mulheres que não têm filhos**. ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia [Brazilian Association of Graduate Programs in Economics], Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 32th Brazilian Economics Meeting], jan. 2004.

RILEY, C. **22 hombres poseen más riqueza que los 326 millones de mujeres de África, según OXFAM.** Disponivel em: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/01/20/22-hombres-poseen-mas-riqueza-que-los-326-millones-de-mujeres-de-africa-segun-oxfam/>

ROCHA Beltrame, Greyce; SCHNEIDER Donelli, TAGMA Marina. **Maternidade e Carreira: desafios frente à conciliação de papéis**. Aletheia, núm. 38-39, mayo-diciembre, 2012, pp. 206-217. Universidade Luterana do Brasil, dez. 2012, Canoas, Brasil.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança Novas perspectivas para antigos desafio**s. Economia Global e Gestão, Lisboa, v. 1, n. 16, p.61-80, abr. 2011.

SANTOS, Ramaiane. **O antes, o depois e as principais conquistas femininas**. V 5, n 1, 2011. Disponível em:< http://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35598> Acessado em: 27/09/19

SALAZAR Otavio. **#WeToo.** Planeta, 2019. Apresentação Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vrQbG8g4zDE&feature=emb_logo>

SILVA, Roni. **Mulher: Igualdade no Mercado de Trabalho?**

Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/dia-da-mulher-igualdade-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 08 mar. 2017.

SORDI, Jaqueline. **Brasileiros estão casando cada vez mais tarde**. – Disponível em: http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/vida/noticia/2015/04/brasileiros-estao-casando-cada-vez-mais-tarde-4737796.html Acessado em: 15/09/19.

SOUZA, Laetícia Rodrigues de et al. **A Relação entre Parturição e Trabalho Feminino no Brasil**. R. Bras. Est. Pop, Rio de Janeiro, v. 1, n. 28, p.57-59, jun. 2011.

TAO. Símbolos: Tao ou Yin Yang Disponível em: https://revistadeciframe.com/2009/07/23/simbolos-tao-ou-yin-yang/

VIEIRA, Josênia. **A identidade da mulher na modernidade**. São Paulo, vol 21, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-44502005000300012&script=sci_arttext> Acessado em: 27/09/19

WEB

Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/desigualdades-raciais-e-de-genero-se-mantem-no-pais-constata Acessado em: 20/09/19

Disponível em: http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/pesquisa-da-catho-confirma-desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres Acessado em: 20/09/19

Disponível em: http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores.html Acessado em: 20/09/19

Disponível em: https://fundacaotidesetubal.org.br/noticias/3839/desigualdade-de-genero-no-brasil-uma-realidade-perigosa Acessado em: 25/09/19

Disponível em: https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml Acessado em: 20/09/19

Disponível em: https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades-vestibular/10-fatos-sobre-a-desigualdade-de-genero-no-brasil/ Acessado em: 25/09/19

Disponível em: https://www.google.com/search?safe=active&sxsrf=ACYBGNR_HfSLP4I1SkdbaWojffeMDYmTXg%3A1569809388461&ei=7GORXazYG8_M_Abt4rbIAg&q=desigualdade+de+genero+&oq=desigualdade+de+genero+&gs_l=psy-ab.3..35i39j0l9.2135763.2136506..2138815...0.2..0.260.1581.2-7.....0....1..gws-wiz.....0i71.C2z9TnRAqSk&ved=0ahUKEwis_trXu_fkAhVPJt8KHW2xDSkQ4dUDCAs&uact=5 Acessado em: 20/09/19

Disponível em: http://virtuaria.com.br/2018/03/mulheres-na-lideranca-aumentam-chance-de-sucesso-das-empresas/ Acessado em: 27/09/19

Disponível em: http://www.menteflutuante.com.br/2015/01/os-anos-50-e-efervescencia-adolescente.html Acessado em: 27/09/19

Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/o-papel-mulher-na-sociedade.htm Acessado em: 27/09/19

Disponível em: https://encenasaudemental.com/post-destaque/o-papel-da-mulher-da-antiguidade-a-contemporaneidade/ Acessado em: 27/09/19

Disponível em: https://www.sopitas.com/noticias/introduccion-economica-desigualdad-genero/ Acessado em: 27/09/19

Disponível em: http://antoniabraz.com.br/artigo.asp?id=104 Acessado em: 29/09/19

Disponível em: < https://brasilescola.uol.com.br/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm >. Acessado em: 29/09/19

Disponível em: https://www.philosophytalk.org/blog/simone-de-beauvoir

Disponível em: https://www.britannica.com/biography/Angela-Merkel

Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf

Disponível em: https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/direito/desigualdade-genero-machismo-reinante-na-sociedade.htm

Disponível em: https://www.politize.com.br/o-que-e-machismo/

Disponível em: https://www.catho.com.br/educacao/blog/profissoes-que-mulheres-estao-ganhando-espaco-que-era-somente-dos-homens/

Disponível em: https://www.catho.com.br/educacao/blog/perspectivas-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho/

Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24857-pnad-continua-2018-educacao-avanca-no-pais-mas-desigualdades-raciais-e-por-regiao-persistem

Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98624.pdf

Disponível em**:** https://br.pinterest.com/asasdapaz/celebridades-futebol-marta/