



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais - FAJS  
Curso de Bacharelado em Direito

**ISADORA ARAÚJO GONÇALVES COELHO**

**ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DE LIDERANÇA**

**BRASÍLIA - DF**

**2021**

**ISADORA ARAÚJO GONÇALVES COELHO**

**ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DE LIDERANÇA**

Artigo Científico apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em Direito pela  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do  
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine Oliveira Peter da  
Silva

**BRASÍLIA**

**2021**

**ISADORA ARAÚJO GONÇALVES COELHO**

**ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DE LIDERANÇA**

Artigo Científico apresentado requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Direito pela  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS do  
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine Oliveira Peter da  
Silva

BANCA EXAMINADORA

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

---

Professor(a) Orientador(a)

---

Professor(a) Avaliador(a)

## RESUMO

COELHO, Isadora Araújo Gonçalves. **Ascensão de Mulheres a Cargos de Liderança**. 2021. 33f. Artigo Científico (Graduação em Direito). Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília - UniCeub, Brasília, 2021.

Este artigo tem por objeto a igualdade de gênero, prevista no artigo 5º, inciso I, da Constituição Federal da República, no que tange à inserção da mulher no mercado de trabalho, com ênfase para as adversidades por elas experienciadas e o papel do feminismo jurídico nesse contexto. Inicialmente, apresenta-se, cronologicamente, um registro de como as mulheres brasileiras foram inseridas no ambiente de trabalho formal, bem como suas consequências jurídicas e constitucionais. Além disso, há uma análise sobre a tecnologia de gênero e a construção de um perfil de liderança produtivo, democrático e participativo, marcado fortemente por características socializadas nas mulheres. Por fim, com o objetivo de apresentar os benefícios das contribuições das mulheres no meio corporativo, foi apresentado um caso exemplo, sobre a empresa Magazine Luiza, demonstrando, por meio de dados, entrevistas e notícias da imprensa, o que pode ser um modelo de sucesso da liderança feminina e das políticas de suporte às mulheres no meio empresarial.

**Palavras-chave:** Equidade de gênero; Tecnologia de gênero; Liderança; Feminismo; Magazine Luiza.

## ABSTRACT

COELHO, Isadora Araújo Gonçalves. **Women's Rise to Leadership Positions**. 2021. 33f. Scientific Article (Bachelor of Laws). Faculty of Legal and Social Sciences, University Center of Brasília - UniCeub, Brasília, 2021.

The object of this article is gender equality, as provided for in Article 5, item I, of the Federal Constitution of the Republic, with regard to the insertion of women into the labor market, with emphasis on the adversities they experience and the role of legal feminism in this context. Initially, a chronological record of how Brazilian women were inserted into the formal work environment is presented, as well as its legal and constitutional consequences. In addition, there is an analysis of gender technology and the construction of a productive, democratic, and participative leadership profile, strongly marked by characteristics socialized in women. Finally, with the objective of presenting the benefits of women's contributions in the corporate environment, a case example was presented, about the company Magazine Luiza, demonstrating through data, interviews and press news, what can be a successful model of female leadership and women support policies in the corporate environment.

**Keywords:** Gender equity; Gender technology; Leadership; Feminism; Magazine Luiza.

**SUMÁRIO:**

Introdução .....	7
1 Inserção da mulher no mercado de trabalho .....	10
1.1 Cronologia .....	10
1.2 Empecilhos e desafios .....	12
1.3 Feminismo jurídico .....	15
2 Tecnologia de gênero.....	17
2.1 Perfil de liderança produtivo .....	18
3 A mulher e a liderança.....	19
3.1 Divisão sexual do trabalho .....	19
3.2 Caso Exemplo – Magazine Luiza.....	21
Considerações finais .....	25
Referências .....	28

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objeto a análise sobre a ascensão de mulheres a cargos de liderança, estudado sob a ótica do Direito Constitucional, mais especificamente no que tange à igualdade de gênero, prevista no art. 5º, inciso I, da Constituição Federal, qual seja, “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”, tendo como paradigma o feminismo jurídico.

A inserção da mulher no mercado de trabalho iniciou no século XIX, como resultado da Revolução Industrial. A demanda desse setor distanciou a visão de que as mulheres deveriam se limitar ao trabalho doméstico, incluindo-as na linha de produção industrial. Ocorre que, a partir desse momento até a hodiernidade, apesar de conservada a participação da mulher no mercado de trabalho, o reconhecimento e gozo de direitos e garantias fundamentais, a reorganização familiar, a distribuição de cargos e outros fatores não foram, direta e proporcionalmente, incorporados no cotidiano feminino.

Conforme se extrai da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD realizada pelo IBGE as mulheres apresentam maiores taxas de frequência escolares e índices mais altos na conclusão de cursos de nível superior. As mulheres são maioria populacional no Brasil e ainda assim possuem uma restrita participação tanto na política, vez que compõem apenas 10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados, quanto em cargos gerenciais, ocupando apenas 39,1% das ocupações disponíveis. Além disso, ao se avaliar especificamente a participação das mulheres em grupos de diretores e gerentes, há uma evidente diferença salarial, pois enquanto o rendimento médio da mulher é de R\$ 4.435, o dos homens é de R\$ 6.216 nas mesmas funções. (IBGE, 2018)

Além disso, é evidente que a inserção da mulher no mercado de trabalho foi e segue pautada por diversos empecilhos, tanto legislativos quanto culturais. Conforme apresentam Caroline Rocha, Gleice Silva, Verônica Sé, Viviane Floriano e Fernanda Melo (2014), as primeiras legislações eram marcadas por contradições: a necessidade de inserir a mulher no mercado de trabalho formal, de um lado, e a imposição da cultura patriarcal para que ela se mantivesse no ambiente doméstico, por outro lado. Essas contradições permaneceram e foi

exigido da mulher que conciliasse esses trabalhos, provocando uma injusta divisão sexual do trabalho e uma hierarquização fundamentada no gênero.

O objetivo principal deste artigo é apresentar os argumentos jurídicos e constitucionais, com fundamento no artigo 5º, inciso I, da Constituição Federal da República, que justificam a necessidade de políticas públicas que impulsionem as mulheres a ocuparem cargos de liderança, seja nas instituições públicas, seja nas instituições privadas. Para tanto, é necessário compreender as dificuldades da inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho, bem como apresentar formas de solucionar essa questão. Além disso, apresenta-se fundamental realizar uma análise sobre como atua a tecnologia de gênero, objetivando a compreensão desse instrumento como um fator preponderante na divisão sexual do trabalho no Brasil.

Nesse contexto, é válido analisar: a) a cronologia para a inserção da mulher no mercado de trabalho; b) os desafios e as adversidades por elas experienciadas em suas carreiras profissionais e em suas vidas pessoais; c) o papel do feminismo jurídico como instrumento de ascensão, proteção e suporte para a concretização do artigo 5º, I, da Constituição da República; d) a tecnologia de gênero como um instrumento de socialização, divisão e hierarquização da mulher no mercado de trabalho; e) o perfil de liderança ideal e produtivo, e sua relação com as características do feminino na sociedade contemporânea; f) elementos concretos para a formulação de políticas públicas que promovam a inserção das mulheres em cargos de liderança.

Nesse sentido, tem-se por problemática a seguinte questão: quais os principais fatores jurídicos e culturais que impedem as mulheres de ocuparem cargos de liderança nas instituições públicas e privadas brasileiras? Esse contexto é analisado por Denise Carreira, Ajamil Menchu e Tereza Moreira (2006), assim como por Caroline Rocha, Gleice Silva, Verônica Sé, Viviane Floriano e Fernanda Melo (2014). Além disso é válido citar as contribuições de Rute Gonçalves (2012), Salete Maria da Silva (2018), Cássia Maria Carloto (1998), Marilyn Loden (1988), Adrienne Mendell (1997), Alice Eagly (2007), Cristiane Lopes (2006), Teresa de Lauretis (1994), bem como Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz e Maria Amorim Vianna (2018).

Em termos metodológicos, a construção do presente trabalho se deu por meio de linguagem descritiva, ao se avaliar as construções de gênero e a inserção da mulher no mercado de trabalho, sendo uma pesquisa sociojurídica, com interseções da teoria da psicologia social –

a partir da teoria da “tecnologia de gênero”, de cunho predominantemente exploratório, com apresentação de estudo exemplificativo do caso da empresa Magazine Luiza. As técnicas de pesquisa utilizadas são, majoritariamente, a revisão bibliográfica de doutrina especializada sobre os temas aqui tratados e a análise documental do material disponível sobre o caso de sucesso de liderança feminina na empresa Magazine Luiza.

No primeiro tópico, tem-se a análise da inserção da mulher no mercado de trabalho. Observa-se, para tanto, a cronologia da introdução das mulheres em trabalhos formais, inicializado na Revolução Industrial e examinando seus impactos na contemporaneidade. Tem-se também a observância dos empecilhos e dos desafios decorrentes dessa participação, bem como a árdua conciliação entre trabalho doméstico e empresarial. Além disso, há igualmente uma breve síntese sobre a presença do feminismo jurídico, bem como sua importância no que tange à incorporação e manutenção das mulheres no mercado de trabalho.

O segundo tópico trata sobre a tecnologia de gênero, em que se analisam as construções sociais dos gêneros, observadas as diferenças nas socializações ditadas aos homens e às mulheres. O intuito desse tópico é destacar as características e criações impostas aos gêneros e seus diferentes resultados. Entende-se por meio da tecnologia de gênero que as pessoas são frutos das suas relações sociais, familiares, econômicas, educacionais e políticas, portanto, sofrem influências e determinismos em suas construções sociais de gênero. Esta ciência se relaciona fundamentalmente com o direito, vez que produz consequências diretas na elaboração de leis e no sistema de justiça.

Seguindo essa lógica, o terceiro tópico realiza a correlação entre liderança e as mulheres, identificando as características presentes no perfil de liderança ideal e as socializadas entre as mulheres desde sua infância. O intuito desse tópico é apresentar os benefícios e as vantagens advindos da liderança feminina, apresentando, para tanto, dados, resultados e pesquisas. Além disso, apresenta-se um caso exemplo, baseado na empresa Magazine Luiza, demonstrando por meio de dados, entrevistas e notícias, o sucesso da liderança feminina e das políticas de suporte às mulheres.

Entende-se que o presente tema é de extrema relevância à conjuntura brasileira e mundial, vez que as mulheres compõem, em ambos os cenários, mais de 50% da população. Além disso, compreende-se sua importância também no âmbito jurídico e acadêmico, uma vez

que são trabalhos e artigos como esse que auxiliam as mulheres a se conscientizarem das possibilidades jurídicas e culturais de sua inserção, vigorosa e com segurança, no mercado de trabalho empresarial, bem como, a adquirir cargos de influência e se tornarem líderes em seus ambientes de trabalho. É um tema que não se pode esgotar, mas a pretensão desse trabalho é promover à reflexão de todos e todas. Vamos juntos?

## **1 – INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

### **1.1 – CRONOLOGIA**

A inserção da mulher no mercado de trabalho possui início com a Revolução Industrial, no Brasil, mais especificamente, a partir do século XIX. Destaca-se que foi um início lento e tardio, vez que apenas em 1917 foi elaborada a primeira Lei de Proteção à Mulher Operária, Lei nº 1.596, em São Paulo, a qual estabeleceu a proibição do trabalho de mulheres no último mês de gravidez e no primeiro mês de puerpério. No mesmo ano, o Código Civil, que entrava em vigência, considerava a mulher como um ser incapaz e atribuía a ela o dever de obedecer a seu marido. Demonstrando, de imediato, a iniciação truncada das mulheres no mercado de trabalho formal. (ROCHA, SILVA, SÉ, FLORIANO, MELO, 2014)

Para Rute Gonçalves (2012), fatores culturais e históricos reiteraram uma função de cuidadoras às mulheres, limitando-as a papéis domésticos e maternos. Essa visão está em transformação desde a Revolução Industrial, e a demanda por produtividade resultou na crescente inclusão das mulheres no mercado de trabalho formal. A emancipação das mulheres e a busca por igualdade de gênero fomentaram mudanças tanto trabalhistas e constitucionais, quanto sociais e familiares. A inserção e participação feminina no mercado de trabalho asseguram às mulheres autonomia e independência financeira, liberdade e autenticidade, funcionando também como uma medida protetiva contra a pobreza, viuvez e separação. (RUTE, 2012)

Segundo Cristiane Lopes (2006), até a promulgação da Constituição de 1988, o ordenamento jurídico brasileiro se baseou em aspectos morais, históricos, econômicos, biológicos e utilitaristas para proteger a mulher em seu ambiente de trabalho, mas essas justificativas apenas realizaram uma manutenção da discriminação feminina no mercado de

trabalho. A análise realizada pela autora apresenta a ineficiência e invalidez das normas de proteção ao trabalho da mulher, possuindo unicamente a função de reiterar a estrutura familiar patriarcal, mantendo, desse modo, a hierarquização de gêneros vigente nos ambientes de trabalho e nos domésticos. (LOPES, 2006)

A Constituição Federal de 1988 foi um marco para a igualdade entre homens e mulheres, uma vez que foram adaptadas as regras jurídicas para reduzir a discriminação e tratar as mulheres como seres capazes e competentes. Ressalte-se, portanto, que apenas no referido ano foi estabelecida a igualdade salarial entre pessoas de sexos distintos nos mesmos cargos de trabalho. Quanto ao âmbito trabalhista, as mudanças foram pautadas na revogação de leis falsamente protetivas, como as Leis nº 7.855/89 e 10.244/01, cujo verdadeiro intuito era distanciar as mulheres dos cargos de trabalho formal. Além disso, foram promulgadas leis favoráveis à inserção das mulheres no mercado de trabalho, como as Leis nº 9.029/95 e 9.799/99, as quais protegiam a maternidade e o regime especial de previdência da mulher, e visavam o equilíbrio entre o trabalho doméstico, familiar e formal. (LOPES, 2006).

Conforme a coleta de dados do IBGE, as mulheres compunham 52,8% da sociedade brasileira em 2019, e, no mesmo ano, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua apresentou os setores de maior participação das mulheres, são eles: serviços domésticos em geral (95,0%), professores do Ensino fundamental (84,0%), trabalhadores de limpeza de interior de edifícios, escritórios, hotéis e outros estabelecimentos (74,9%) e trabalhadores de centrais de atendimento (72,2%). Ao se avaliar a participação das mulheres em grupos de diretores e gerentes, o resultado era de apenas 41,8% e seu rendimento médio (R\$ 4.435) correspondia a 71,3% do recebido pelos homens (R\$ 6.216). Já entre os profissionais das ciências e intelectuais, as mulheres tinham participação majoritária (63,0%), mas recebiam 64,8% do rendimento dos homens. (IBGE, 2018)

Desse modo, é necessário observar a movimentação lenta, conturbada e travada de evolução das leis trabalhistas para as mulheres e seu impacto nos cargos de trabalhos por elas ocupados. Observe-se que até o ano de 1967, havia, na Consolidação das Leis do Trabalho, o art. 392 que proibia o trabalho da mulher grávida no período de 4 (quatro) semanas antes e 8 (oito) semanas depois do parto, dificultando, portanto, sua contratação em empresas, ante a dificuldade de sua permanência no trabalho anteriormente a data prevista para seu parto. Foram necessários 28 anos para superação desse tema, pois apenas em 1995, por meio da promulgação

da Lei nº 9.029, foi proibida a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. (OAB SÃO PAULO, COMISSÃO DA MULHER ADVOGADA, 2012)

## 1.2 - EMPECILHOS E DESAFIOS

“Ninguém nasce mulher, mas se torna mulher”, essa é uma das frases marcantes de Simone de Beauvoir, exposta no livro “O segundo sexo”, no ano de 1949, cuja premissa é de que os sujeitos se apropriam do conceito “ser mulher” e reinterpretem isso. Partindo desse ponto, faz-se necessário estabelecer o conceito de gênero, vez que parte da cultura é construída a partir desse pilar. Desse modo, gênero é uma identidade constituída através da repetição estilizada de atos. É o modo como os gestos, os movimentos e as encenações de vários tipos criam a ilusão de um eu permanentemente definido pelo gênero. Assim, existe possibilidade de transformação de gênero por meio da quebra ou subversão deste estilo de repetição. (BUTLER, 2004)

Nesse sentido, entende-se que os processos de socialização reforçam os preconceitos e os estereótipos de gênero, desse modo que a diferença pautada em fundamentos biológicos se transforma em desigualdade e, conseqüentemente, adquire naturalidade na sociedade. As mulheres são ensinadas e destinadas às funções de cuidadoras, desde muito novas. A reiteração desse comportamento, assim como o afastamento do homem deste ambiente, limita-os como pais e cuidadores, como também provoca uma sobrecarga às mulheres, tendo em vista que é imposto a elas conciliar o trabalho formal e o doméstico, ocasionando estresse e cansaço extremos, uma injusta divisão dos afazeres domésticos, remunerações menores nas mesmas funções e exclusão das mulheres de funções de comando e de liderança. (CARLOTO, 1998)

Assim, apesar do aumento das mulheres no mercado formal, ainda não se verifica uma proporcionalidade na ocupação destas em cargos de liderança, pois há uma espécie de afinilamento hierárquico, de maneira que as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e os comandos nas organizações. Esse fenômeno é chamado de "teto de vidro" (glass ceiling), em que há um conjunto de barreiras sutis, mas perceptíveis e consolidadas, transparentes como o vidro, influenciando diretamente

nas oportunidades de carreira do gênero feminino, bem como dificultando sua progressão profissional. (ROCHA, SILVA, SÉ, FLORIANO, MELO, 2014)

Em resumo, há um teto que inicialmente aparenta ser invisível, mas que, na prática, impede a ascensão de mulheres aos cargos de liderança. Nessa lógica, é imprescindível ressaltar que o chamado “teto de vidro” não se demonstra como um conceito suficiente para caracterizar todas as adversidades sofridas pelas mulheres, vez que, em realidade, as mulheres são submetidas a uma combinação de empecilhos e obstáculos, podendo ser evidentes e palpáveis ou implícitos e velados. (ROCHA, SILVA, SÉ, FLORIANO, MELO, 2014)

Nesse sentido, verifica-se que, em 2019, as mulheres dedicavam 21,4 horas semanais aos afazeres domésticos e cuidados de pessoas, enquanto os homens gastavam apenas 11 horas com essas atividades, uma diferença de 94, 5% em horas despendidas (IBGE, 2019). Quanto à escolaridade, as mulheres apresentam maiores taxas de frequência no ensino fundamental e médio, bem como um índice maior quando avaliada a conclusão do ensino superior. Nessa linha, em 2017, quanto à representação política, as mulheres eram apenas 10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados, e quanto aos cargos gerenciais, ocupavam 39,1% das vagas, enquanto os homens, um total de 60,9%. (IBGE, 2018)

Em função da cultura predominante, foi reservado aos homens espaço para evoluírem profissionalmente, tanto em função de seu maior tempo de inserção no mercado, quanto em razão de fatores decorrentes do patriarcado. Trata-se, à bem da verdade, de uma cultura de supervalorização do homem e de uma desvalorização da mulher, bem como de uma divisão desigual quando se trata de atividades e atribuições domésticas e familiares, considerando que é imposto, majoritariamente, a dedicação das mulheres a essas áreas, de maneira que são obrigadas a conciliar a criação dos filhos, os trabalhos domésticos e seus empregos formais. (DUARTE, D’OLIVEIRA, GOMES, 2009)

As mulheres, para se inserirem no mercado de trabalho, devem provar que a vida familiar não será um empecilho ao desempenho profissional. No entanto, esse tipo de cobrança e constrangimento não são esperados ou apresentados aos homens. (DUARTE, D’OLIVEIRA, GOMES, 2009). Além disso, as promoções são mais lentas para as mulheres do que para os homens, ainda que possuam qualificações equivalentes, os homens ascendem às posições de supervisão e administração mais facilmente que as mulheres. É nítido que é autorizado aos

homens estarem inseridos em contextos de socialização informal com seus superiores, como encontros em bares e restaurantes, enquanto as mulheres são reiteradamente excluídas desses ambientes de descontração para evitar percepções equivocadas sobre suas intenções profissionais. (ROCHA-COUTINHO, COUTINHO, 2011)

Nesta vertente, outra vantagem experienciada pelos homens é a possibilidade de desenvolver um relacionamento próximo com seus superiores, compartilhar predileções e momentos informais sem que haja o pensamento de que há um interesse em uma relação amorosa inapropriada, como muitas vezes é atribuído erroneamente às mulheres (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018). De acordo com Andrea Steil (1997), a estrutura corporativa reverbera o preconceito contra a mulher, explícita ou implicitamente, das mais variadas formas, seja por meio de brincadeiras, de políticas administrativas ou de marketing, da divisão espacial da instituição, das metáforas utilizadas, da linguagem corporal, assim como por meio da utilização de comunicações verbais e não-verbais. (STEIL, 2017)

Conforme apresenta Andrea Steil (1997), quanto ao âmbito trabalhista tem-se o preconceito como dificultador da inserção e manutenção da mulher no mercado, já que historicamente é um ambiente ocupado majoritariamente por homens. Assim, pode-se verificar uma repetição de comportamentos, cujo objetivo é de a homogeneidade da instituição, dificultando, dessa forma, a implementação de novas características, competências, atribuições e qualidades. Além disso, Mark Bennett (1997) apresenta que os homens superestimam suas qualidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las, sendo comum que os homens não sofram com a expectativa da modéstia, podendo ressaltar suas características sem serem reprimidos. (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018)

Retomando o fenômeno do “teto de vidro”, as autoras Debra Meyerson e Joyce Fletcher (2000) consideram o referido conceito demasiadamente restrito para a realidade. O que ocorre na sociedade é um efeito de “labirinto de vidro”, pois “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar”. Assim, entende-se que o percurso imposto às mulheres é dotado de voltas esperadas e inesperadas, de obstáculos e becos sem saída, o que dificultam, como um todo, a ascensão profissional da mulher. Essas barreiras não se restringem apenas ao topo, aos cargos de liderança, mas permeiam toda a trajetória da carreira feminina, evidenciando que as

dificuldades e o preconceito são uma realidade no ambiente profissional. (MEYERSON, FLETCHER, 2000)

Para Susan Schneider (2010), congruente a combinação de adversidades apresentadas acima, a meritocracia não se apresenta como modelo e estrutura suficiente para alcançar a igualdade, uma vez que não são considerados o legado cultural e séculos de discriminação que os grupos desfavorecidos carregam. Desse modo, compreende-se a meritocracia apenas como um discurso pautado na igualdade e oportunidades justas, porém indiferente à distinção dos obstáculos enfrentados, tanto inicialmente quanto ao longo da carreira, por mulheres e homens, resultando, portanto, em uma percepção irreal e distante da realidade, o que facilita a repetição de comportamentos preconceituosos e repressivos. (SCHNEIDER, 2010)

### **1.3 – FEMINISMO JURÍDICO**

O feminismo possui um papel demasiadamente importante no que tange à aquisição de autonomia e independência das mulheres. Assim, é mais do que um movimento organizado, porque pretende recriar as relações interpessoais em que o conceito de “feminino” não seja imediatamente desvalorizado ou desfavorecido. O intuito é repensar a identidade de gênero sob uma visão em que os indivíduos não sejam, de pronto, reduzidos a estereótipos e a características pré-definidas. A finalidade é que as qualidades, sejam elas consideradas culturalmente como “masculinas” ou “femininas”, possam ser atributos do ser humano em sua integralidade. (ALVES, PITANGUY, 1985)

Sob essa ótica, Antônio Meneghetti (2013) incentiva as mulheres a se desassociarem da figura do homem, propondo uma ampliação de suas perspectivas e a ocupação de funções que não sejam a de complementação do homem ou de procriadora. Verifica-se, então, a promoção da independência feminina total, em que a mulher se liberta e não é mais dependente de um homem, de modo que ela possa ser ela mesma e adquirir autonomia individual, econômica e profissional. (CUNHA, SPANHOL, 2014). O foco da situação se torna integralmente a mulher e seu desenvolvimento, suas qualidades dissociadas, no que for possível, dos elementos históricos e culturais, os quais reverberem uma sociedade machista e patriarcal. (MENEGETTI, 2013)

No Brasil, a partir da Constituinte de 1891, por 40 anos viveu o movimento sufragista que visava incluir a mulher na esfera pública e acusar a falta de direitos e de igualdade. O feminismo atual possui diversas vertentes: desobjetifica a mulher; denuncia a mística da ternura, doçura, beleza e pureza imutáveis; aponta a inferiorização da mulher fundamentada apenas em aspectos biológicos; visa a obtenção de direitos trabalhistas, políticos, civis; reivindica a igualdade em todas as áreas, seja no espaço público, seja nos ambientes privado e doméstico. Entende-se que o reducionismo biológico camufla as raízes de opressão sofridas pelas mulheres, de modo que o intuito do feminismo é demonstrar que a hierarquização sexual é fruto de um processo cultural, e não biológico, sendo, portanto, completamente passível de transformação. (ALVES, PITANGUY, 1985)

Neste sentido, Salete Silva ressalta o viés feminista do direito, ou melhor, o feminismo jurídico como elemento motor para a aquisição de direitos e transformação da realidade jurídico-legislativa. Para a autora, a partir da terceira onda do feminismo ou feminismo pós-moderno, o direito se caracteriza como sexuado ou gendrado, isto é, indeterminado, inconsistente e ambíguo, portanto, passível de renovações. Nessa linha, a teoria feminista do direito valoriza um pensamento estratégico das leis, uma ação concreta no âmbito do sistema de justiça e uma alteração nos discursos, nas práticas e na linguagem do direito – que possuem um caráter hermético, racista, elitista e fortemente androcêntrico – para alcançar uma maior igualdade de gênero. (SILVA, 2018)

Igualmente, faz-se essencial desnaturalizar o androcentrismo presente no campo jurídico, vez que o Estado é historicamente marcado por uma arquitetura de opressão, o que dificulta a percepção de cidadania das mulheres. Assim, considerando que o direito é fruto das sociedades patriarcais e sexistas, é evidente que reforça os interesses masculinos. Desse modo, para uma efetiva mudança, é fulcral a capacitação dos operadores do direito para que realizem uma exegese mais crítica e aprofundada, e não a mera aplicação fria da letra da lei, conscientizando-se acerca da omissão e passividade do Direito com relação à questão de gênero. Ainda, reitera-se que o tratamento equivalente entre os sexos não reduz as diferenças entre eles, mas reforça as distorções existentes, vez que a cultura vigente é essencialmente machista e patriarcal, fazendo-se necessária a percepção das especificidades, particularidades e diversidades para assegurar um tratamento que inicialmente aparenta ser especial, mas que se demonstra essencial para alcançar a equidade de gênero. (CONCEIÇÃO, 2019)

Nessa vertente, elementar destacar as possibilidades de atuação do feminismo jurídico, porquanto seu objetivo principal é promover mudanças e fortalecer o contexto das mulheres. A produção científica e acadêmica é indispensável para que sejam repensadas as organizações sociais com um olhar crítico e, posteriormente, reformadas na seara jurídica. Além disso, é igualmente imprescindível a atuação do feminismo no processo de elaboração de leis, vez que é a partir das mudanças legislativas e da construção de políticas públicas que são legitimadas as reivindicações das mulheres e impostas modificações nas estruturas sociais, acarretando, desse modo, a efetivação do almejado direito fundamental à igualdade de gênero. (SILVA, 2018)

## **2 – TECNOLOGIA DE GÊNERO**

Marilyn Loden (1988) explicita o papel da socialização na construção dos gêneros, apontando um determinismo imposto desde o nascimento, com a utilização de mantas azuis ou rosas no berçário. De acordo com Adrienne Mendell (1997), há na infância uma reprodução dessas diferenças de socialização, pois são apresentados aos meninos jogos e brincadeiras que aflorem a competitividade, lógica, assertividade e força física. Em contraposição, para as meninas as brincadeiras divergem. Isso porque, promovem-se jogos relacionados à família, à beleza e a itens relacionados ao trabalho doméstico, apresentando às meninas bonecas e bebês, casinhas de brinquedo, kits de panelas e artigos de cozinha, maquiagens e afins. Em resumo, incentiva-se a autoconfiança e a assertividade para os meninos e o cuidado para as meninas. (MENDELL, 1997)

Segundo Valeska Zanello (2018), as mulheres são norteadas por dois pilares identitários, são eles: o amoroso, que faz com que elas se subjetivem, nas relações consigo mesmas, para serem escolhidas por um homem; e o materno, que tem por função naturalizar, exclusivamente à mulher, a capacidade de cuidar. O pilar identitário dos homens é performado por meio da eficácia que consiste na efetividade plena, tanto laboral quanto sexual. Essa socialização pautada no gênero persiste afetando e reprimindo quaisquer características que se distanciem do padrão estabelecido, obrigando os indivíduos a representarem papéis específicos na sociedade. (ZANELLO, 2018)

Dessa forma, é imprescindível observar que definir gênero a partir da diferença sexual fomenta uma oposição universal dos sexos e generaliza todos os homens ou todas as mulheres, homogeneizando-os e retirando quaisquer singularidades e especialidades que possuam. A ciência da tecnologia de gênero, apesar de historicamente ter sido utilizada para reverberar a hierarquização de gênero, pode ser utilizada para repensar ou subverter os conceitos de gênero vigentes na atualidade. (LAURETIS, 1994).

Assim, como propunha Foucault, essa mudança pode advir de transformações no conjunto de tecnologias sociais, como o cinema, os discursos, as epistemologias, as práticas institucionalizadas e cotidianas. O propósito dessa transmutação é libertar os indivíduos de determinismos pré-concebidos, pautados em fatores puramente biológicos no que for possível, partindo-se do princípio de que as pessoas são frutos sociais, familiares, históricos, econômicos, educacionais e políticos. (LAURETIS, 1994)

## **2.1 – PERFIL DE LIDERANÇA PRODUTIVO**

As autoras Denise Carreira, Ajamil Menchu e Tereza Moreira (2006) apontam as qualidades mais desejáveis em um líder, são elas: i) intuição, visualização e antecipação de uma situação antes que ela ocorra; ii) investigação, por meio da busca sobre o contexto das circunstâncias e dos possíveis resultados; iii) ação, com a reunião de informações e a forma de trabalhá-las; iv) comunicação, mediante o compartilhamento de ideias e dos sentimentos da equipe; avaliação, com a definição da situação e análise dos recursos disponíveis; v) decisão, planejamento de um modo de ação e como executá-lo com precisão; vi) e visão do conjunto, através do desenvolvimento de uma ideia global do processo. (CARREIRA, MENCHU, MOREIRA, 2006)

Conforme frisa Alice Eagly (2007), a liderança é, primordial e historicamente, definida em termos masculinos, ou seja, as teorias de liderança exaltam majoritariamente características e qualidades estereotipadas como masculinas. No entanto, segundo Michael Williams (2005), há um novo tipo de liderança almejado e considerado mais eficiente, que substitui a visão tradicional de líderes carismáticos, egoístas e de personalidade autoritária. Esse novo modelo de chefia é pautado na dedicação profissional associada à humildade, disciplina, concentração,

maior habilidade de comunicação, ausência de narcisismo e uma personalidade e abordagem discretas. (WILLIAMS, 2005)

Marilyn Loden (1988) aponta a importância da eficiência interpessoal em perfis de liderança, pois as habilidades desejadas são: percepção aguçada, absorção de ideias e críticas, administração de sentimentos, empatia, sensibilidade, autenticidade, racionalidade complementada pela intuição, posicionamento claro e objetivo, e visão global dos resultados com *feedbacks*. Atualmente, as empresas investem na colaboração de seus funcionários, na renovação de seus interesses e objetivos, na integração e no desenvolvimento da comunicação. (LODEN, 1988)

É imprescindível ressaltar, como apontado por Denise Carreira, Ajamil Menchu e Tereza Moreira (2006), que há uma visão convencional de que os líderes nascem prontos. No entanto, essa não é a realidade, uma vez que a liderança é uma construção pessoal, social e cultural, marcada principalmente pela transformação e pela adaptação. Objetiva-se, portanto, a ascensão de lideranças equilibradas, com diversidade e respeito, democráticas, de consenso e de cooperação, preocupadas tanto com a satisfação da organização como um todo, quanto com o desempenho individual dos subordinados. (CARREIRA, MENCHU, MOREIRA, 2006)

### **3 - A MULHER E A LIDERANÇA**

#### **3.1 – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO**

Conforme dito anteriormente, as mulheres e os homens são socializados de formas distintas, o que facilita a manifestação de certas características em cada um dos grupos. O intuito é despertar, nas organizações já estruturadas e nos novos empreendimentos, a importância da diversidade e das contribuições que as mulheres fornecem ao ascenderem aos cargos de liderança. A integração e a associação dos estilos, das habilidades e das características promovem a valorização da cultura organizacional como um todo e tornam a empresa mais equilibrada e complementar. (MUNHOZ, 2000)

Segundo Munhoz (2000), o incentivo ao uso da criatividade e das habilidades singulares faz com que os indivíduos se tornem mais universais e preparados, favorecendo tanto o

desenvolvimento e a realização pessoal, quanto a assertividade e produtividade da empresa. Conforme Ana Cunha e Carmen Spanhol (2014), adaptações no meio corporativo são necessárias, principalmente em função da globalização e da realidade tecnológica vigentes. A incerteza corrente no meio faz com que as empresas tenham de se transformar frequentemente, inovar-se e se adaptar rotineiramente, assim, nada mais lógico do que combinar as socializações dos gêneros na liderança das empresas, abrangendo uma gama maior de qualidades e habilidades. (CUNHA, SPANHOL, 2014)

Existem alguns fatores que influenciam a menor representatividade da liderança de mulheres em cenários de inovação. No entanto, é fundamental observar que a diversidade no ambiente corporativo favorece e amplia as inovações organizacionais, sendo então uma oportunidade para que as empresas possam fomentar o trabalho conjunto de iniciativas e de inovação. Propõe-se, portanto, uma combinação das lideranças de mulheres e homens, para que possam, juntos, alcançar resultado e soluções mais criativas, bem como criar um ambiente de complementação e desenvolvimento mútuo. (BRAGAGNOLO, FASSINI, SANTOS, 2021)

Uma recente pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho, “The Business case for change” (2019) aponta que 13.000 empreendimentos, localizados em 70 países, os quais adotaram políticas de diversidade de gênero em seus cargos de liderança, perceberam um aumento de 5 a 20% na produtividade de suas empresas, tendo a maioria percebido um aumento de 10 a 15%. Das empresas observadas, 57% informaram que a adoção dessas medidas facilitou o desenvolvimento de talentos e 54% notaram melhorias quanto à criatividade, inovação e flexibilidade. Destaca-se que, no Brasil, de 1990 a 2019, houve um aumento de 14,9% de mulheres no mercado de trabalho formal, somando, atualmente, 51,20% da mão de obra disponível. (OIT, 2019)

As mulheres configuram aproximadamente 62% do total de diplomados do Brasil, e ainda assim, de 25 países da América, o Brasil ainda é o 16º quando se trata de mulheres ocupando o cargo máximo de liderança no empreendimento. Além disso, a pesquisa demonstrou que várias mulheres se encontram em cargos médios e seniores nas empresas – cerca de 38% das que participam do mercado de trabalho –, havendo grandes possibilidades de ascenderem a cargos de liderança. Portanto, o Brasil foi enquadrado em um perfil de economias com um nível médio-alto de crescimento no que tange à participação de mulheres em cargos de liderança. (OIT, 2019)

Segundo a pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (2019), se a CEO de uma empresa for uma mulher, a probabilidade de haver igualdade de gênero nos cargos médios do empreendimento aumenta em 3,2%. No nível executivo, esse aumento é de 3,9%, e nos níveis seniores, o aumento é de 6,6%. Quando o quadro de diretores possui de 30 a 39% de participação feminina, é provável que a empresa perceba um aumento de 18,5% nos resultados globais. Desse modo, o estudo sugere que as empresas devam atingir uma massa crítica de mulheres em posições de liderança para colher os benefícios da diversidade de gênero, pois atingir esse patamar permite que uma minoria exerça sua influência, integralize e complemente a organização. (OIT, 2019)

Além disso, de acordo com o estudo realizado na FGV, por Monique Cardoso, apenas com empresas brasileiras, a presença de mulheres em cargos de diretoria foi conectada a melhores resultados financeiros, além de favorecer critérios ambientais e sociais. A pesquisa se baseia no ESG – Environmental Social Governance, um índice que avalia as operações das principais empresas conforme os seus impactos em três eixos da sustentabilidade – o Meio Ambiente, o Social e a Governança. Essa avaliação pretende oferecer maior transparência aos investidores sobre as empresas nas quais eles estão investindo. O resultado obtido foi de que, em geral, nas empresas com mulheres líderes, 52% apresentam notas ESG elevadas (acima de 97,23 pontos no Arabesque S-Ray). Esse percentual cai para 48% entre as empresas totalmente masculinas. O mais impactante é quando a liderança feminina já chegou ao nível de conselho, pois a diferença é ainda maior, 72% a 24%, respectivamente. (CARDOSO, 2021)

### **3.2 – CASO EXEMPLO: MAGAZINE LUIZA**

A história do Magazine Luiza se inicia em 1957, quando o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato compraram uma pequena loja no interior de Franca, em São Paulo. Em 1974, o Magazine Luiza inaugurou sua primeira grande loja de departamentos, mais sócios integraram a empresa e a expansão se fortaleceu. Em 1983, houve expansão para outros estados do Brasil e o primeiro centro de distribuição foi inaugurado em Ribeirão Preto - SP, em 1986. No ano de 1991, foi introduzida uma nova liderança na empresa, Luiza Helena Trajano, a figura responsável por conduzir a transformação do modelo de gestão, fortalecer a empresa e promover diversas inovações. (SOUSA, 2013)

Desde 2001, a empresa expandiu para todas as regiões do país, criou um fundo de empréstimo próprio, o LuizaCred, e realizou a aquisição de diversas empresas como as Lojas Líder, Arno, Base, Kilar, Madol, Maia, Netshoes e Baú da Felicidade. Além disso, criou sua própria empresa de seguros hospitalar, odontológico, residencial e de vida, o LuizaSeg. Vários investidores integraram a empresa, o que ampliou os investimentos e possibilitou sua expansão. Em 2011, o Magazine Luiza abriu seu capital, com um custo inicial de investimento considerado baixo, e se tornou uma das oito empresas mais populares na Bolsa de valores do Brasil. (SOUSA, 2013)

Durante esse processo de expansão, o Magazine Luiza prezou pela manutenção do quadro de funcionários, demonstrando, dessa forma, a valorização de seus colaboradores. Destaca-se que, em 2015, a empresa passou por uma transformação e realizou uma implementação digital, atuando por meio de lojas físicas convencionais, pelo e-commerce, pelo Marketplace, por televentas, por quiosques e pelo site. Como resultado, rapidamente, em 31 de dezembro de 2019, a Companhia já operava 1.113 lojas e 17 centros de distribuição estrategicamente localizados em 18 estados brasileiros. Nessa mesma data, a Companhia já contava com mais de 34 mil colaboradores. (MAGAZINE LUIZA, 2019)

Segundo site do Magazine Luiza, os princípios que norteiam a empresa são: o respeito, o desenvolvimento e o reconhecimento, bem como colocar as pessoas em primeiro lugar, pois elas são a força e a vitalidade da organização. Além disso, são princípios também a ética, a verdade nas ações e nas relações, a integridade, a honestidade, a transparência, a justiça e o bem comum. Ademais, preza-se pela simplicidade e pela liberdade de expressão, pela busca de clareza nas relações e processos, pelo respeito e observação das opiniões de todos, independentemente da posição que ocuparem na Companhia. Por fim, são valorizadas a inovação e a ousadia, o cultivar ao empreendedorismo na busca de fazer diferente, com iniciativas rebuscadas e criativas, mas, acima de tudo, respeito mútuo. (MAGAZINE LUIZA, 2019)

Conforme o site “E-commerce Brasil”, de 2015 a 2019, o Magazine Luiza cresceu mais de 1000% na bolsa de valores, uma evolução exponencial. Em 2018, Luiza Helena Trajano foi eleita a líder de melhor reputação no Brasil, em um parâmetro de cem líderes brasileiros, segundo o ranking realizado pela consultoria MERCO, divulgado pela revista Exame. O Brasil

foi o primeiro país a ter uma liderança feminina na primeira colocação, entre os 12 países em que a MERCO realiza este levantamento. Além disso, destaca-se que o número de mulheres na lista dobrou para oito entre os 100 colocados, da edição de 2013 para a de 2018. (EXAME, 2018)

Em 2020, o Magazine Luiza foi eleito, pelo site de recrutamento “Glassdoor”, e divulgado pela Revista O Globo, como a 21ª melhor empresa para se trabalhar no Brasil. Os critérios utilizados para elaboração do ranking foram: oportunidades de carreira, remuneração e benefícios, qualidade de vida, alta liderança, cultura e valores. As notas iam de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito, e o Magazine Luiza somou um total de 4,4 pontos. Há também um destaque das 50 melhores empresas para se trabalhar quanto à transparência, ao oferecimento de oportunidade de crescimento na carreira e à valorização do trabalho impulsionado por impacto e propósito. (GLOBO, 2020)

Em 2019, o Magazine Luiza, foi eleito o 4º melhor lugar para se trabalhar pelo instituto "Great Place to Work". Congruente a isso, a consultoria "Brand Finance", em 2019, elegeu o Magazine Luiza como a 21ª das empresas mais valiosas e fortes do Brasil. Além disso, segundo a *Interbrand*, o Magazine Luiza integra o ranking das 25 marcas mais valiosas do Brasil, ocupando a 14ª posição e aumento do valor de sua marca em 46%. Conforme dados do relatório anual da empresa, em 2019, houve um aumento de 39% nas vendas, alcançando um total de R\$27 bilhões de reais, com crescimento em todos os canais e plataformas. O crescimento do e-commerce foi de 76%, atingindo 45% das vendas totais, já o Marketplace cresceu 254%, representando 24% do e-commerce total. Em dezembro de 2019 o caixa líquido da empresa era de R\$6,3 bilhões de reais. (MAGAZINE LUIZA, 2019)

Luiza Helena Trajano, atualmente a figura representante, executiva e acionista principal do Magazine Luiza, ao assumir a presidência da empresa em 1991, propôs a substituição de uma administração burocrática e hierarquizada por uma gestão democrática, participativa e eficiente. Segundo Dantas (2012), o sucesso da empresa se relaciona diretamente à efetivação de uma comunicação clara, direta e verdadeira, à valorização individual dos funcionários, garantindo benefícios e visando à qualidade de vida dos colaboradores, ao aperfeiçoamento da capacitação técnica e à evolução pessoal de cada funcionário. (DANTAS, 2012)

O Magazine Luiza adota uma prática chamada de “Encontrão”, realizado a cada dois anos, em que todos os colaboradores são reunidos para estreitar laços, discutir metas e objetivos, trocar informações, conferir resultados e integrar a equipe. Como resultado, tem-se colaboradores mais satisfeitos, produtivos, comprometidos com a organização e com seus princípios. Essa logística de comunicação interna, pautada em processos de transformação, construção e desconstrução, reforçam um modelo de autopoiese, um sistema de evolução dentro de sua própria dinâmica empresarial. Essa postura aprimora a cultura organizacional, a rentabilidade e produtividade da empresa e melhora a imagem institucional, tanto interna quanto externa, do Magazine Luiza. (DANTAS, 2012)

Os colaboradores da empresa são reconhecidos por suas competências e esforços, portanto são oferecidos a eles benefícios, como participação nos lucros e planos de carreira. O Magazine Luiza possui um plano de previdência próprio, estendido a todos os colaboradores. Há também o Cheque-Mãe, que tem por objetivo auxiliar as colaboradoras na formação de seus filhos menores – o benefício é garantido até os 12 anos de idade. Outro subsídio oferecido é o Cheque Educação Especial, destinado a todos os colaboradores que tenham filhos com qualquer tipo de deficiência, sem limite de idade. Além disso, também é possível adquirir uma Bolsa de Estudos após completar um ano na empresa, o que permite uma maior qualificação dos funcionários e uma maior perspectiva de ascensão dentro da empresa. (MAGAZINE LUIZA, 2019)

Além disso, há condições especiais para os colaboradores, como crédito consignado, uma linha de crédito com taxas de juros reduzidas, e consórcio para funcionários, com condições especiais e taxas exclusivas. Há também um programa de acompanhamento gestacional, uma forte política de combate à violência doméstica, além de benefícios como o vale-transporte, o vale-alimentação e a disponibilização de academia. Segundo o relatório de 2018, o Magazine Luiza possuía 49,06% de mulheres em seu quadro de funcionários e, de 8 cargos do conselho, 3 eram ocupados por mulheres, ou seja, 37,5%. Quanto aos cargos de gerência, as mulheres somavam um total de 29,6%, e nos cargos de chefia ou coordenação esse resultado alcançava margens altíssimas, de aproximadamente 70%. (MAGAZINE LUIZA, 2019)

Os surpreendentes resultados da empresa são atingidos em função da política interna adotada no Magazine Luiza. A comunicação organizacional e a valorização de cada

funcionário, como colaborador e indivíduo dotado de conhecimento, aspirações, habilidade e personalidade, contribuem para a produtividade da organização. Essa iniciativa de promover em cada funcionário o sentimento de pertencimento os afeta positivamente, pois faz com que o crescimento e o reconhecimento da empresa sejam também um desejo pessoal dos colaboradores. Assim, cada indivíduo se torna parte integrante e responsável pelo resultado global da empresa. (DANTAS, 2012)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que foi apresentado, a participação feminina no mercado de trabalho, inclusive no que se refere a cargos de chefia, apresenta uma crescente, porém ainda insuficiente. Ocorre que a imposição de uma dupla, tripla ou quádrupla jornada de trabalho, embora as mulheres componham mais de 50% da sociedade, bem como possuam índices maiores de escolaridade e qualificação, é um dos fatores que mais dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de liderança. Os obstáculos se configuram tanto visivelmente quanto de maneira velada, atribuindo uma falsa percepção da realidade e da possibilidade de crescimento profissional das mulheres.

Nessa linha, o estudo cronológico da participação das mulheres no mercado de trabalho formal se revela conturbado, com aquisição de direitos transpassados por diversos preconceitos ignorados, resultando em um processo repleto de conquistas e retrocessos. Ressalta-se, nessa ótica, a potência e imprescindibilidade dos movimentos feministas e sufragistas, estes que foram responsáveis pela visibilidade e valorização das mulheres. Além disso, é inegável a importância do Direito Constitucional no que tange ao estabelecimento da igualdade de gênero, princípio primordial e basilar para a tão necessária reestruturação social, cultural, econômica e familiar.

Congruente a isso, as adversidades enfrentadas pelas mulheres no processo de ascensão aos cargos de chefia são inúmeras, no entanto, enfrentáveis. Existem diversas políticas, tanto legislativas quanto empresariais, que podem ser adotadas para ampliar a diversidade de gênero nas empresas. Conforme apresentado, as mulheres, ao participarem minimamente de cargos de liderança, produzem enormes efeitos na produtividade e na comunicação interna das empresas.

Desse modo, as políticas de gênero adotadas devem se fazer agregadoras, de modo a não reforçar os estereótipos e a valorizar as particularidades de cada indivíduo.

Sob esse enfoque, igualmente imprescindível o estudo e reconhecimento das tecnologias de gênero, ciência essa que possibilita uma análise mais profunda e densa sobre as construções socioculturais, promovendo um reexame da hierarquização dos gêneros. Torna-se evidente que homens e mulheres são socializados de formas diversas, entretanto, este elemento não deve ser restritivo e imutável, vez que determinismos e imposições baseadas apenas no caráter biológico e sexual, minam, de imediato, quaisquer potencialidades, qualidades e interesses que poderiam aflorar nos indivíduos, sejam elas mulheres ou homens.

Desse modo, é inquestionável que uma melhor divisão dos trabalhos domésticos e familiares possibilita uma maior probabilidade de ascensão profissional a ambos cônjuges, uma participação assídua na vida dos filhos, uma distribuição justa do estresse e do cansaço rotineiros, bem como um compartilhamento simétrico das despesas. O desenvolvimento de indivíduos nesse modelo de ambiente permite seu crescimento pessoal, potencializa suas qualidades e favorece a observância da cobiçada igualdade de gênero, instituída e formalizada na Constituição Federal, ainda em 1988, como direito fundamental.

Nessa lógica, imprescindível a formalização e construção de um perfil de liderança almejável. A partir dos resultados e dos dados captados, demonstrou-se que este perfil deve ser marcado principalmente por características como produtividade, flexibilidade, assim como uma chefia democrática e participativa. Ocorre que, ao se analisar as construções de gênero já estabelecidas, nota-se que o perfil considerado desejável é marcado fortemente por características socializadas nas mulheres. Conclui-se, portanto, que as mulheres são, desde a infância, criadas para serem mães e esposas, tornando-se, por imposição e por necessidade, administradoras natas.

Por fim, o estudo de caso apresentado do Magazine Luiza demonstra nitidamente as vantagens absorvidas pela empresa a partir da presidência e chefia de Luiza Helena Trajano. As direções democráticas, comunicativas e participativas promoveram resultados, tanto individuais de seus colaboradores, quanto empresarias, surpreendentes. O diálogo interno da empresa, pautado pelo respeito, transparência e comprometimento, tornam o ambiente mais suscetível à produtividade, ao sucesso e ao bem-estar social. A valorização dos colaboradores

acarreta diretamente nos resultados positivos da empresa, vez que as contribuições coletivas resultam em inovação e engajamento dos consumidores.

Diante do contexto apresentado, as adversidades e lutas diárias das mulheres, as inúmeras possibilidades de reestruturação da sociedade para alcançar a equidade de gênero, o sucesso acertado na combinação das potencialidades, reitero: vamos juntos?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Branca; PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

BENNETT, MARK. Self-estimates of ability in men and women. *Journal of Social Psychology*, v. 52, nº 1, p. 540-541. 1997. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/077d1b06c6de154f67837d5de62c25a1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36145>>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

BRAND FINANCE. **Instituto Brand Finance**. 2019. Disponível em: <<https://brandfinance.com/knowledge-centre/>>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

BRAGAGNOLO, Letícia Mattiuz; FASSINI, Raquel; SANTOS, Ana Clarissa. **Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações**. *Universiade La Salle*. Canoas, v. 10, n. 2, 2021. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/7866>>. Acesso em: 22 de agosto de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Página.

BUTLER, Judith. **“Performative Acts and Gender Constitution, An Essay in Phenomenology and Feminist Theory”**, publicado em *The Performance Studies Reader*, Henry Bial (ed.), 2004, Routledge: Londres e Nova Iorque, pp. 154-166.

CARDOSO, Monique de Oliveira. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**/ Monique de Oliveira Cardoso. - 2021. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30719/Monique%20Cardoso\\_Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Mestrado\\_AGENDA%20ESG%20SUBSTANTIVO%20FEMININO\\_MPGC%20Sustentabilidade.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30719/Monique%20Cardoso_Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Mestrado_AGENDA%20ESG%20SUBSTANTIVO%20FEMININO_MPGC%20Sustentabilidade.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 22 de agosto de 2021.

CARLOTO, Cássia Maria. O conceito de gênero e sua importância para a análise das relações sociais. **Serviço Social em Revista, publicação do Departamento de Serviço Social, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina**. Disponível em: <[http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v3n2\\_genero.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

CARREIRA, Denise; MENCHU, Ajamil; MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CLEMENTE JÚNIOR, Sérgio.; COSSO, Esther. Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo. Faculdade Nossa Cidade – FNC. **Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul (SeminTUR)**. 2012. Caixias do Sul. UCS. Disponível em: <[https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_7/arquivos/08/01\\_19\\_24\\_Cosso\\_Clemente\\_Junior.pdf](https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/08/01_19_24_Cosso_Clemente_Junior.pdf)>. Acesso em: 26 de abril de 2020.

CONCEIÇÃO, Cídia; PINTO, Bruna Laís; SILVA, Salette Maria da. Feminismo Jurídico como Instrumento de Ruptura com o Direito Patriarcal. **Interfaces Científicas - Direito**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 93–104, 2019. DOI: 10.17564/2316-381X.2019v7n2p213-224. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/direito/article/view/7669>. Acesso em: 28 set. 2021.

CUNHA, Ana.; SPANHOL, Carmen. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher - Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S.l.], v. 4, n. 5, p. 91 - 114, abr. 2014. ISSN 2446-6298. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>. Acesso em: 13 maio 2020. <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>.

DANTAS, Laís. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza**. XII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste - Campina Grande-PR/2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1188-1.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2020.

DUARTE, Ana.; D'OLIVEIRA, Teresa.; GOMES, Jorge. Imperium femininis: Uma liderança de sucesso escondido. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020.

EAGLY, Alice. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n.1. 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.907.502&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

ECOMMERCE BRASIL. **Como Magazine Luiza valorizou mais 1000% em 4 anos**. 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-magazine-luiza-valorizou-mais-1000/>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

EXAME INVEST. **Mulheres na liderança melhoram, e muito, o desempenho ESG, diz pesquisa**. 2021. Disponível em: <https://invest.exame.com/esg/mulheres-lideranca-esg-pesquisa>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

EXAME. **Luiza Trajano é a 1a mulher no topo da lista de líderes mais bem vistos**. 2018. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/luiza-trajano-e-1a-mulher-no-topo-da-lista-de-lideres-mais-bem-vistos/>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

FELIX, Carla.; VERGINIO DA SILVA, Sidney. A presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança. **Revista Mythos**, v. 12, n. 2, p. 16-24, 2 mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/mythos/article/view/305/268>. Acesso em: 24 de abril de 2020. <https://doi.org/10.36674/mythos.v12i2.305>.

ROCHA, Caroline; SILVA, Gleice; SÉ, Verônica; FLORIANO, Viviane; MELO, Fernanda. **Fenômeno do teto de vidro na ascensão à posição hierárquica de mulheres no mercado**

**formal: barreiras.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI, 2014, Rio de Janeiro. UniFOA, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>> Acesso em: 27 de abril de 2020.

GONÇALVES, Rute. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho.** 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012. Disponível em: <[https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lideran%C3%A7a%20Feminina\\_%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%2C%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho\\_Final.pdf](https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lideran%C3%A7a%20Feminina_%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%2C%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho_Final.pdf)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

GPTW. Great Place to Work. **Ranking das melhores empresas para trabalhar.** 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, Sept. 2018.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 de maio de 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>.

IBGE. **Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais.** Pnad Contínua -2018. Disponível em: <[agenciadenoticias.ibge.gov.br](http://agenciadenoticias.ibge.gov.br)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

IBGE. Estatísticas de Gênero **Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Pnad Contínua – 2018. ISBN 978-85-240-4448-9. Disponível em: <[bibloteca.ibge.gov.br](http://bibloteca.ibge.gov.br)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

IBGE. Estatísticas de Gênero **Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Pnad Contínua – 2019. Disponível em: <[bibloteca.ibge.gov.br](http://bibloteca.ibge.gov.br)>. Acesso em: 27 de setembro de 2021.

INTERBRAND. **Best Brazilian Brands,** 2019. Disponível em: <[https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/sites/11/2019/08/Interbrand\\_Best\\_Brazilian\\_Brands\\_2019.pdf](https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/sites/11/2019/08/Interbrand_Best_Brazilian_Brands_2019.pdf)>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

LAURETIS, Teresa. **A tecnologia do gênero.** Tradução de Suzana Funk. In Hollanda, H.B. Tendências e Impasses: o feminismo como crítica da cultura. 206–242. Rio de Janeiro: Rocco - 1994.

LIMA, Denise. **A Negociação Coletiva De Trabalho Como Instrumento Para A Efetivação Da Igualdade De Gênero: Uma Investigação Sobre O Direito Ao Auxílio-Creche Como Prática De Democratização Do Cuidado.** 2018. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/138271/2018\\_lima\\_denise\\_negociacao\\_coletiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/138271/2018_lima_denise_negociacao_coletiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 27 de abril de 2020.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LOPES, CRISTIANE. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos Pagu (nº 26), Janeiro-Junho de 2006**. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332006000100016&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332006000100016&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Integrado**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/>. 2017. Acesso em: 27 de maio de 2020.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Desempenho Anual**. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. 2019. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Desempenho Financeiro Consolidado**. 2020. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

MENDELL, Adrienne. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MENEGHETTI, ANTONIO. Feminilidade como sexo, poder, graça. 5ª edição. **Recanto Maestro, Revista Ontopsicológica, Editora Universitária, 2013**.

MEYERSON, Debra; FLETCHER, Joyce **Um manifesto modesto para desconstruir teto de vidro - A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling**. ADVANCE Library Collection n78. 2000.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? **Anais do I EGEPE, p. 164-175. (ISSN 1518-4382). Universidade Estadual de Maringá – UEM. Out- 2000**. Disponível em: <[http://www.josewilker.com/material\\_didatico/lideranca/ lideranca\\_feminina.pdf](http://www.josewilker.com/material_didatico/lideranca/ lideranca_feminina.pdf)>. Acesso em: 25 de abril de 2020.

OAB SÃO PAULO, Comissão da Mulher Advogada. **Cartilha de orientação sobre os direitos trabalhistas da mulher**. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/mulher-advogada/cartilhas/CARTILHA%20DE%20ORIENTACaO%20SOBRE%2...>>. Acesso em: 22 de agosto de 2021.

O GLOBO. **Ranking elege as 50 melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/ranking-elege-as-50-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-em-2020-24130444>>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

OIT. **Women in Business and Management: the business case for change**. International Labour Office - Geneva. 2019. ISBN: 978-92-2-133168-1. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)>. Acesso em: 27 de maio de 2020.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: <[https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf)>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia.; COUTINHO, Rodrigo. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão, Lisboa**, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

SCHNEIDER, Susan. Gender differences in leadership: Believing is seeing. **Implications for managing diversity. Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, 29(6), 549-572. (2010). Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/261258613\\_Jonsen\\_K\\_Maznevski\\_M\\_Schneider\\_SC\\_2010\\_Gender\\_differences\\_in\\_leadership\\_Believing\\_is\\_seeing\\_Implications\\_for\\_managing\\_diversity\\_Equality\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_an\\_International\\_Journal\\_296\\_549-572](https://www.researchgate.net/publication/261258613_Jonsen_K_Maznevski_M_Schneider_SC_2010_Gender_differences_in_leadership_Believing_is_seeing_Implications_for_managing_diversity_Equality_Diversity_and_Inclusion_an_International_Journal_296_549-572)>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

SILVA, Salete Maria. Feminismo Jurídico: uma introdução. **Universidade da Bahia. Vol. 04, N. 01 - Jan. - Mar., 2018** | Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/cadgendiv>>. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

SILVA, Salete Maria. Feminismo Jurídico: Um Campo de Reflexão e Ação em Prol do Empoderamento Jurídico das Mulheres. **Periódico do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Direito**. Centro de Ciências Jurídicas - Universidade Federal da Paraíba. V. 8 - Nº 03 - Ano 2019. ISSN | 2179-7137 | <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ged/index>. Disponível em: <[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60520174/Feminismo\\_juridico\\_um\\_campo\\_de\\_reflexao\\_e\\_acao\\_em\\_prol\\_do\\_empoderamento\\_juridico\\_das\\_mulheres20190907-57865-124jiku.pdf?1567899866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFeminismo\\_juridico\\_um\\_campo\\_de\\_reflexao.pdf&Expires=1632925173&Signature=Dju3qt-d1STYKcg7pgdaHDsXNbfUxV-3VhzBiVggBH3jHSwmhR5m2YyUVgSbznSvOwMoSM9C~Fr1HqIEEYKx8reCho8rjrhEiN3WnWc7DE7oa8hu8-groIS~AWESaAnWpgOZZ5gBVPbQK769a~4ITNrk-q4-Y8-ingyiBkJcCZ2IO0a~hYRJmXUqcRUvMJ92wI8KK80zH80wsJEN8wq3~MHC8ARLQajOovghixixaScbJTNorKcZGZFXg7hThh~MpmUmSb01wCNnvexJbQL2BWp-9hEY~a-Yc98cCLnBfErh-YTjHRG0xUo2J7uyOQWyWLWR3oMSvIEJgvAnvCTVvg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60520174/Feminismo_juridico_um_campo_de_reflexao_e_acao_em_prol_do_empoderamento_juridico_das_mulheres20190907-57865-124jiku.pdf?1567899866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFeminismo_juridico_um_campo_de_reflexao.pdf&Expires=1632925173&Signature=Dju3qt-d1STYKcg7pgdaHDsXNbfUxV-3VhzBiVggBH3jHSwmhR5m2YyUVgSbznSvOwMoSM9C~Fr1HqIEEYKx8reCho8rjrhEiN3WnWc7DE7oa8hu8-groIS~AWESaAnWpgOZZ5gBVPbQK769a~4ITNrk-q4-Y8-ingyiBkJcCZ2IO0a~hYRJmXUqcRUvMJ92wI8KK80zH80wsJEN8wq3~MHC8ARLQajOovghixixaScbJTNorKcZGZFXg7hThh~MpmUmSb01wCNnvexJbQL2BWp-9hEY~a-Yc98cCLnBfErh-YTjHRG0xUo2J7uyOQWyWLWR3oMSvIEJgvAnvCTVvg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)> . Acesso em: 29 de setembro de 2021.

SOUSA, Maria Petrucia. et. al. Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. **In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2013, Resende**. Anais eletrônicos. Resende: 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf>>. Acesso em: 25 de abril de 2020.

CORVINO, Márcia; LOPES, Beatriz; SOUZA, Eloísio. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organ. Soc., Salvador**, v. 20, n. 67, p. 603-621, Dec. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302013000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 de maio de 2020. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>

STEIL, Andrea. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração. Volume 32, nº 3. p 62-69. São Paulo, 1997.** Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro/i/pt-br>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

WILLIAMS, Michael. **Leadership for leaders.** London: Thorogooog, 2005. Disponível em: <<https://epdf.pub/leadership-for-leaders.html>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

ZANELLO, Valeska. **Saúde Mental, Gênero e Dispositivos: Cultura e Processos de Subjetivação.** 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. v. 1. 303p.