

## Mulheres na Liderança e Inovação: Rompendo barreiras e construindo futuros

### Women in Leadership and Innovation: Breaking barriers and building futures

### Mujeres en el Liderazgo y la Innovación: Rompiendo barreras y construyendo futuros

Recebido: 14/11/2024 | Revisado: 22/11/2024 | Aceitado: 23/11/2024 | Publicado: 27/11/2024

**Ana Carla Nunes do Nascimento Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9806-5096>

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Brasil

E-mail: [anacarlalunes907@gmail.com](mailto:anacarlalunes907@gmail.com)

#### Resumo

O artigo analisa a participação feminina em cargos de liderança e inovação, destacando os desafios e conquistas na busca pela igualdade de gênero. O objetivo do estudo é explorar as interseções entre a liderança feminina e a inovação, propondo recomendações para implementar estratégias que promovam um ambiente mais inclusivo e equitativo. A metodologia utilizada envolve uma revisão bibliográfica de estudos relevantes sobre liderança feminina e inovação, fundamentando-se em teorias como empoderamento feminino e diversidade. Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras como estereótipos e falta de representatividade, limitando seu acesso a posições de destaque. O texto enfatiza a importância do empoderamento feminino nas equipes, mostrando que a inclusão de mulheres em posições de poder não só promove justiça social, mas também é uma estratégia eficaz para o sucesso organizacional. A presença feminina em cargos de liderança está associada a decisões mais inclusivas e um ambiente colaborativo, aumentando a criatividade. O artigo conclui que promover a liderança feminina é fundamental para um futuro mais equitativo e sustentável, ressaltando que a diversidade é chave para o progresso no mercado global. A pesquisa destaca a necessidade de políticas que apoiem a conciliação entre trabalho e vida pessoal e promovam redes de apoio para superar os obstáculos enfrentados pelas mulheres. Em suma, a inclusão das mulheres em liderança e inovação é essencial para o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Empoderamento; Diversidade; Igualdade de gênero; Inovação; Liderança feminina.

#### Abstract

The article analyzes female participation in leadership and innovation positions, highlighting the challenges and achievements in the pursuit of gender equality. This study aims to explore the intersections between female leadership and innovation, proposing recommendations for implementing strategies that promote a more inclusive and equitable environment. The methodology involves a bibliographic review of relevant studies on female leadership and innovation, based on theories such as female empowerment and diversity. Despite the advances, women still face barriers such as stereotypes and lack of representation, limiting their access to prominent positions. The text emphasizes the importance of female empowerment in teams, showing that the inclusion of women in positions of power promotes social justice, but is also an effective strategy for organizational success. The presence of women in leadership positions is associated with more inclusive decisions and a collaborative environment, increasing creativity. The article concludes that promoting female leadership is fundamental for a more equitable and sustainable future, emphasizing that diversity is key to progress in the global market. The research highlights the need for policies that support work-life balance and promote support networks to overcome the obstacles faced by women. In short, women's inclusion in leadership and innovation is essential for sustainable development.

**Keywords:** Empowerment; Diversity; Gender equality; Innovation; Female leadership.

#### Resumen

El artículo analiza la participación femenina en puestos de liderazgo e innovación, destacando los desafíos y logros en la búsqueda de la igualdad de género. El objetivo del estudio es explorar las intersecciones entre el liderazgo femenino y la innovación, proponiendo recomendaciones para implementar estrategias que promuevan un entorno más inclusivo y equitativo. La metodología utilizada implica una revisión bibliográfica de estudios relevantes sobre liderazgo femenino e innovación, basada en teorías como el empoderamiento femenino y la diversidad. A pesar de los avances, las mujeres aún enfrentan barreras como los estereotipos y la falta de representación, lo que limita su acceso a puestos destacados. El texto enfatiza la importancia del empoderamiento femenino en los equipos, mostrando que la inclusión de mujeres en posiciones de poder no sólo promueve la justicia social, sino que también es una estrategia efectiva para el éxito organizacional. La presencia femenina en puestos de liderazgo se asocia con decisiones más inclusivas y un ambiente colaborativo, aumentando la creatividad. El artículo concluye que promover el liderazgo femenino es

fundamental para un futuro más equitativo y sostenible, destacando que la diversidad es clave para progresar en el mercado global. La investigación destaca la necesidad de políticas que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal y promuevan redes de apoyo para superar los obstáculos que enfrentan las mujeres. En definitiva, la inclusión de las mujeres en el liderazgo y la innovación es esencial para el desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Empoderamiento; Diversidad; Igualdad de género; Innovación; Liderazgo femenino.

## 1. Introdução

A liberdade é um dos alicerces essenciais para a edificação de uma sociedade justa e igualitária. No contexto da liderança, essa liberdade se torna ainda mais crucial, especialmente para as mulheres, que historicamente enfrentaram barreiras significativas para ocupar espaços de poder e influência.

Assim, a pesquisa contribui para o entendimento das dinâmicas de gênero na liderança, ampliando o conhecimento sobre como a presença feminina em posições de liderança influencia a inovação e a cultura organizacional. Além disso, a revisão das teorias de empoderamento e diversidade oferece uma base sólida para futuras investigações.

Igualmente, o estudo fornece insights valiosos para organizações que buscam implementar políticas de diversidade e inclusão. As recomendações práticas visam facilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal para mulheres, promovendo ambientes que favoreçam a liderança feminina.

Além disso, vale destacar que a condição feminina na liderança reflete não apenas a luta por direitos iguais, mas também a busca por reconhecimento e valorização das vozes femininas em esferas tradicionalmente dominadas por homens.

CFA. Segundo Sabrina, apesar dos avanços, ainda é pouca a participação feminina em atividades de inovação, ciência e tecnologia. “A velocidade, bem como a concretização de uma mudança no sistema depende muito mais das mulheres do que dos homens. Não no sentido de culpa ou responsabilidade, mas no sentido de entendermos a grandiosidade do nosso poder e de fato fazermos o que é preciso: desde uma mudança de mindset e mudança de postura, até a criação das novas gerações de homens e mulheres, que, de certa forma, passarão por nossas mãos”, explica. (Conselho Federal de Administração - CFA, 2020).

De fato, ao romper com estereótipos e preconceitos, as mulheres não apenas desafiam normas sociais, mas também trazem novas perspectivas e inovações que são essenciais para o progresso organizacional e social. "O futuro é melhor com mulheres em todas as mesas onde as decisões são tomadas. Mulheres pioneiras como Shirley Chisholm têm reivindicado seu espaço e exigido a inclusão e igualdade das mulheres ao longo da história, e agora depende de nós." (ONU Mulheres, 2021).

É amplamente reconhecido que as mulheres devem estar onde desejam, um entendimento que resulta da luta pela equidade de gênero, permitindo que muitas mulheres ocupem espaços antes dominados por homens (Conselho Federal de Administração - CFA, 2020). Contudo, as mulheres têm o direito de ocupar quaisquer espaços que desejarem, resultado da luta pela equidade de gênero, e enfatizando os avanços na inclusão feminina em áreas tradicionalmente dominadas por homens, destacando a importância da igualdade de oportunidades.

Conforme, McKinsey & Company a *LeanIn.Org* (2023) mulheres em todas as etapas de suas carreiras demonstram um comprometimento e interesse por promoções que são equivalentes aos dos homens, evidenciando que a ambição e a dedicação não são exclusivas de um gênero, mas uma característica comum entre profissionais que buscam crescimento e reconhecimento no ambiente de trabalho.

Sendo assim, entender a ligação entre liberdade e a condição feminina é fundamental para promover mudanças que garantam um futuro mais inclusivo e representativo. Isso envolve não apenas a criação de políticas públicas que favoreçam a igualdade de gênero, mas também a conscientização da sociedade sobre a importância da diversidade nas tomadas de decisão, assegurando que as vozes femininas sejam ouvidas e valorizadas em todas as esferas do cotidiano.

A mídia é um campo de batalha onde se manifesta e reproduz o poder patriarcal, mas também se torna uma trincheira de luta feminista. A presença das mulheres nos meios de comunicação é essencial para quebrar o silêncio e garantir que suas vozes sejam ouvidas, desafiando estereótipos e promovendo a autonomia (Souza, 2018).

Nesse sentido, a presença das mulheres na mídia é fundamental, pois não apenas inspira outras mulheres a buscarem educação e carreiras, mas também contribui para a desconstrução de estereótipos, promovendo uma sociedade mais igualitária.

De fato, a educação é um pilar essencial para a transformação social e a promoção da igualdade de gênero. Investir em currículos que abordem questões de diversidade e respeito desde a infância contribui para a formação de indivíduos mais conscientes e empáticos. Quando as escolas ensinam sobre os direitos das mulheres e a importância do respeito mútuo, elas ajudam a criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados, independentemente de seu gênero. Essa mudança de mentalidade é fundamental para que meninas e mulheres possam se sentir empoderadas a ocupar espaços de liderança e tomar decisões.

A busca pela igualdade de gênero e a valorização da liderança feminina são processos interligados que exigem a colaboração da sociedade. É imprescindível que homens e mulheres se unam para desconstruir preconceitos e promover um ambiente inclusivo, onde a diversidade seja reconhecida como uma força. Ao apoiar iniciativas que incentivem a participação feminina em todos os setores, não se está apenas cumprindo um dever ético, mas garantindo um futuro mais próspero. A verdadeira transformação ocorre quando as vozes femininas são integradas nas decisões que moldam as comunidades, refletindo a riqueza de experiências que cada mulher traz. Portanto, ao celebrar os avanços conquistados, é fundamental permanecer vigilante e comprometido com a luta pela equidade, assegurando que cada mulher tenha espaço para brilhar em sua plenitude.

Assim sendo, a participação feminina em cargos de liderança e inovação é um tema de crescente relevância no contexto organizacional atual. Este trabalho contribui teoricamente ao expandir o entendimento sobre as dinâmicas de gênero nas organizações, oferecendo uma análise crítica das barreiras enfrentadas pelas mulheres e do impacto dessas barreiras na inovação e no desempenho organizacional. Além disso, as contribuições práticas incluem a identificação de políticas e práticas que podem ser implementadas para promover a igualdade de gênero, destacando a importância do empoderamento feminino e da diversidade nas equipes.

Em suma, o objetivo deste artigo é explorar a interseção entre liderança feminina e inovação, propondo estratégias para fortalecer a presença das mulheres em cargos de liderança e, assim, contribuir para um ambiente organizacional mais inclusivo e sustentável.

## **2. Metodologia**

Realizou-se uma pesquisa documental de fonte direta e indireta, de natureza qualitativa e do tipo revisão (Pereira et al., 2018). O tipo específico de revisão é a narrativa (Rother, 2007; Cavalcante & Oliveira, 2020; Casarin et al., 2020) e não sistemática, uma vez que a revisão narrativa é mais simples e conta com menos critérios. Para a revisão integrativa realizou-se pesquisas na plataforma Google Acadêmico utilizando as palavras-chave: Empoderamento; Diversidade; Igualdade de Gênero; Inovação; Liderança feminina. Além disso, utilizou-se documentação de fonte direta como é o caso da legislação e, também de literatura cinzenta por meio de informações de websites como o do Instituto Algar, Banco Mundial, Fórum Econômico Mundial e outros.

A metodologia para analisar a presença feminina em liderança e inovação é descrita no artigo orientado para entender o impacto da inclusão feminina e identificar estratégias para promover a equidade de gênero. A pesquisa visa explorar como a

autonomia e a igualdade de gênero afetam a participação das mulheres em posições de liderança e sua capacidade de estimular a inovação.

Por isso, a abordagem teórica se fundamenta em três conceitos principais: empoderamento feminino, teoria da diversidade e teoria do capital humano. O empoderamento feminino é analisado para compreender como a igualdade de gênero e a autonomia influenciam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. A teoria da diversidade investiga como a presença feminina nas equipes pode impulsionar a inovação e melhorar o desempenho organizacional. A teoria do capital humano explora o papel das qualificações e redes sociais na ascensão das mulheres a posições de liderança.

A coleta de dados foi realizada através de uma revisão bibliográfica de estudos e literatura relevante sobre liderança feminina e inovação, tendo como objetivo é investigar como diferentes autoras feministas, líderes contemporâneas e estudiosos da área abordam a relação entre liderança, inovação e a condição feminina na sociedade atual, enfatizando o papel do empoderamento na promoção de mudanças significativas. Incluindo pesquisas de organizações como McKinsey & Company e Catalyst.

A proposta metodológica deste artigo buscou oferecer uma análise robusta da condição feminina sob uma perspectiva feminista contemporânea. Ao combinar análises teóricas com revisão de literatura e análise documental, pretende-se compreender as restrições históricas e atuais enfrentadas por mulheres em posições de poder, contribuindo para o debate sobre as mudanças necessárias para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero no âmbito da liderança e inovação.

### **3. Resultados e Discussão**

#### **3.1 Perspectivas Teóricas: Contribuições de Autoras sobre o Empoderamento das Mulheres e a Busca pela Igualdade**

IA “O empoderamento feminino é um conceito que surgiu no século XIX e que se consolidou como um movimento político, social e filosófico. Com o objetivo de promover a força da mulher, tem como principal característica a luta pela igualdade de gêneros e por consequência a maior participação das mulheres na sociedade” (Instituto Algar - IA, 2022-2024).

A partir dessa visão, o empoderamento feminino, com raízes no século XIX, evoluiu para um movimento relevante que luta pela igualdade de gênero e promove a força feminina em várias áreas da vida. É pertinente mencionar que o empoderamento feminino busca não apenas garantir direitos iguais, mas também fomentar a autonomia das mulheres e sua participação ativa na sociedade. Através de diversas iniciativas e movimentos, as mulheres têm se mobilizado para conquistar espaços de liderança e decisão, refletindo a importância de suas vozes e experiências na construção de sociedades mais justas.

Para ilustrar, o empoderamento feminino se torna uma ferramenta essencial para o desenvolvimento social e econômico, promovendo mudanças significativas nas dinâmicas de poder e nas relações entre os gêneros.

O empoderamento das mulheres é um processo fundamental para a construção de sociedades mais justas e igualitárias.

De maneira semelhante a igualdade de remuneração entre homens e mulheres é um direito fundamental que visa eliminar a discriminação salarial, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. O empoderamento das mulheres não se limita apenas à igualdade de salários, mas também envolve garantir oportunidades iguais em todos os níveis de decisão, conforme estabelecido pela Lei nº 9.799/1999 (Brasil, 1999). A igualdade salarial entre homens e mulheres é essencial para combater a discriminação e criar um ambiente de trabalho justo. Além de salários iguais, é crucial garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais em todas as decisões, promovendo seu empoderamento de forma abrangente.

Segundo autores como Nussbaum (2000), garantir que as mulheres tenham acesso à educação, saúde e oportunidades de trabalho é essencial para que possam exercer seu potencial. Sendo assim, quando as mulheres são empoderadas, elas não apenas melhoram suas próprias condições de vida, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento

econômico e social de suas comunidades. Portanto, o investimento em políticas que promovam a igualdade de gênero é uma estratégia eficaz para o crescimento sustentável.

A Lei nº 9.799/1999, que trata da igualdade de oportunidades:

“Art. 1º Esta Lei estabelece diretrizes para a promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e proíbe a discriminação em razão de sexo, raça, cor, idade, deficiência e orientação sexual” (Brasil, 1999).

A Lei nº 9.799/1999 é um marco importante na luta pela igualdade de oportunidades no Brasil. Ao estabelecer diretrizes claras para a promoção da igualdade no mercado de trabalho, a lei aborda diretamente questões de discriminação que historicamente marginalizaram diversos grupos.

É válido notar que essa lei não apenas busca corrigir desigualdades passadas, mas também promove um ambiente onde todos têm a oportunidade de contribuir e prosperar. A implementação efetiva dessas diretrizes é crucial para garantir que as promessas de igualdade se traduzam em ações concretas e mudanças reais na sociedade.

Assim, a Lei nº 9.799/1999 representa um passo significativo em direção à construção de uma sociedade mais justa, onde as diferenças são respeitadas e celebradas, e todos têm a chance de alcançar seu potencial máximo.

Conforme Yousafzai (2013) em seu discurso a importância da educação para as meninas, afirmando que a solidariedade e o apoio recebidos durante sua recuperação após o ataque que sofreu mostra que cada mulher merece oportunidades iguais (Yousafzai, 2013). De forma semelhante, a educação é um pilar essencial para a autonomia e o empoderamento das mulheres. Yousafzai enfatiza que, ao garantir acesso à educação para todas as meninas, promove não apenas seus direitos individuais, mas também fortalece comunidades e sociedades inteiras. Isso implica que a educação transforma vidas, criando oportunidades e permitindo que as mulheres se tornem agentes de mudança em suas realidades. Assim, investir na educação feminina é investir no futuro.

É válido notar que o investimento em educação e capacitação têm demonstrado que as mulheres, quando recebem oportunidades iguais, não apenas aumentam sua participação no mercado de trabalho, mas também contribuem significativamente para o crescimento econômico. A teoria do capital humano revela que a valorização da formação feminina é essencial para reduzir desigualdades e promover um desenvolvimento mais inclusivo (De Fátima Monteiro, 2016).

De acordo com o Relatório Global de Gap de Gênero de 2020, a educação é um dos principais motores para a redução das disparidades entre os gêneros, pois permite que as mulheres adquiram habilidades e conhecimentos que promovem sua autonomia e participação plena na sociedade Fórum Econômico Mundial (FEM, 2020).

A reflexão ressalta que a educação é essencial na luta pela igualdade de gênero, pois capacita as mulheres e desmantela barreiras históricas. Ela é um fator transformador que pode quebrar ciclos de desigualdade. Com acesso a oportunidades educacionais, as mulheres desenvolvem habilidades essenciais para participar ativamente da economia e da vida social, contribuindo para o desenvolvimento de suas comunidades e sociedades.

Outrossim, ao promover a autonomia feminina, a educação desafia normas sociais tradicionais que limitam o papel das mulheres. Essa mudança não beneficia apenas as mulheres individualmente, mas também tem um impacto positivo em suas famílias e nos futuros gerações. Desta forma, investir na educação feminina é um passo fundamental para alcançar uma sociedade mais justa e equitativa.

Todavia é preciso reconhecer que a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho é uma questão que não pode ser ignorada. No relatório do Banco Mundial 2024, indica que as mulheres desfrutam de menos de dois terços dos direitos dos homens, refletindo uma realidade que impacta não apenas as vidas das mulheres, mas também o progresso da sociedade como um todo (Banco Mundial - BM, 2024). Torna-se fundamental promover políticas e ações concretas para garantir igualdade de

oportunidades, pois, quando as mulheres são empoderadas, todos se beneficiam. Assim, é essencial lutar por um futuro onde a equidade se torne uma realidade.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996):

"Art. 1º A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Brasil, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) representa um marco fundamental para a educação brasileira, estabelecendo princípios que garantem a educação como um direito universal. Ao afirmar que a educação é "direito de todos e dever do Estado e da família", a LDB enfatiza a responsabilidade compartilhada entre diferentes setores da sociedade na promoção do acesso à educação. Essa abordagem busca não apenas garantir que todos tenham acesso à educação, mas também assegurar que essa educação seja de qualidade, promovendo o pleno desenvolvimento dos indivíduos e preparando-os para o exercício da cidadania.

Além disso, a LDB destaca a importância da inclusão e da diversidade no ambiente educacional. Ao abordar a formação de professores e as práticas pedagógicas, a lei incentiva uma educação que respeite as particularidades culturais e sociais dos estudantes. Isso é relevante em um país tão diversos como o Brasil, onde é essencial que a educação valorize essa pluralidade. Assim, a LDB estabelece diretrizes para o sistema educacional e serve como uma ferramenta para promover justiça social e equidade, fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

IA "A Declaração Universal dos Direitos Humanos afirma que todos têm o direito de participar do governo de seu país. Sendo o empoderamento e autonomia das mulheres essenciais para a obtenção e manutenção de um governo com administração transparente e sustentável em todas as áreas da vida" (Instituto Algar - IA,2022-2024).

Ademais, destaca-se que a participação de todos na governança é um direito inalienável. Quando se fala em empoderamento e autonomia das mulheres, reconhece-se que a inclusão feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas uma necessidade para o fortalecimento das instituições democráticas.

A diversidade de perspectivas trazida pelas mulheres enriquece o debate político e contribui para decisões mais equilibradas e representativas, essenciais para a construção de sociedades justas e equitativas.

Maya Angelou, em sua obra 'Maya Angelou e a Escritura da Mulher que se Levanta', destaca a força e a resiliência das mulheres diante das adversidades, afirmando que 'cada mulher tem uma história única que merece ser ouvida'(GOMES, 2020). Ela enfatiza que, apesar dos desafios enfrentados, as mulheres devem se levantar e reivindicar seu espaço, transformando suas experiências em poder. Angelou nos inspira a reconhecer a importância da voz feminina na luta por igualdade e a importância da solidariedade entre as mulheres para superar as dificuldades e promover mudanças significativas.

Em síntese, a manifestação de mulheres em posições de liderança garante que suas necessidades e preocupações sejam consideradas nas políticas públicas. Uma administração transparente e sustentável depende da participação ativa de todos os segmentos da população, e isso inclui garantir que as vozes femininas sejam ouvidas nas esferas de poder. O empoderamento feminino não só fortalece a democracia, mas também promove um ambiente onde a igualdade e o respeito são priorizados, refletindo um compromisso com os direitos humanos em sua totalidade.

Para nós, feministas, o empoderamento de mulheres, é o processo da conquista da autonomia, da autodeterminação. E trata-se, para nós, ao mesmo tempo, de um instrumento/meio e um fim em si próprio. O empoderamento das mulheres implica, para nós na libertação das mulheres das amarras da opressão de gênero, da opressão patriarcal" (Sardenberg,2012, p.2).

Além disso, a participação de mulheres em posições de liderança se mostra crucial para a promoção da diversidade e inovação nas organizações. De acordo com estudos realizados por Catalyst (2011), empresas que possuem maior representação feminina em suas lideranças tendem a apresentar melhores resultados financeiros e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Dessa forma, essa realidade reforça a ideia de que a igualdade de gênero não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia inteligente para o sucesso organizacional. Sendo assim, promover a equidade de gênero nas esferas corporativa e política é uma prioridade indispensável.

Lazzaretti et al. (2012) destacam que, apesar dos avanços na educação das mulheres, a desigualdade de gênero persiste no ambiente corporativo, especialmente em posições de liderança, devido a barreiras institucionais e culturais. Eles argumentam que a teoria do capital humano revela que, além da qualificação, as redes sociais e preconceitos influenciam as oportunidades, enfatizando a necessidade de políticas que promovam a inclusão feminina. Desse modo, isso não só é uma questão de justiça social, mas também pode resultar em maior diversidade nas decisões e melhor desempenho organizacional, convidando à reflexão sobre as mudanças necessárias para alcançar verdadeira igualdade de gênero nos negócios.

Considerando isso, a atuação feminina em espaços de liderança e inovação é um tema crucial para o desenvolvimento social e econômico contemporâneo. A diversidade de gênero em posições de liderança não apenas promove a equidade, mas também impulsiona a inovação, uma vez que equipes diversas tendem a gerar soluções mais criativas e eficazes. No entanto, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para alcançar esses espaços, incluindo preconceitos de gênero, falta de acesso a redes de apoio e oportunidades limitadas de mentoria. Para promover uma maior inclusão, é fundamental adotar estratégias que analisem e enfrentem essas desigualdades.

Sob a perspectiva de A bell Hooks, em *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*, argumenta que o feminismo deve ser uma luta inclusiva, que não se restringe apenas às mulheres, mas que envolve todos os indivíduos que desejam um mundo mais justo e igualitário (Libânio, 2018). Ela defende que o feminismo busca a igualdade de gênero e a eliminação da opressão, e isso beneficia não apenas as mulheres, mas toda a sociedade. Hooks enfatiza a importância da solidariedade entre todos os gêneros e classes sociais na luta contra a opressão e a injustiça. Para ela, o feminismo é uma política de amor e respeito, que deve ser acessível a todos, independentemente de seu gênero, raça ou classe social.

A teoria da diversidade em equipes sugere que grupos compostos por indivíduos com diferentes experiências e perspectivas são mais propensos a resolver problemas complexos e a inovar (Page, 2007). Essa teoria é reforçada por estudos que demonstram que empresas com maior diversidade de gênero em suas lideranças apresentam melhor desempenho financeiro e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Aponta Phillips (2014) que a diversidade vai além da justiça social, funcionando como um motor de inovação e desempenho, pois equipes diversas são mais criativas e eficazes na resolução de problemas. Por outro lado, a diversidade não é apenas como uma questão de justiça social, mas como um fator fundamental para impulsionar a inovação e o desempenho nas organizações. Assim sendo, se alinha à ideia de que equipes compostas por pessoas com diferentes experiências e perspectivas tendem a ser mais criativas e eficazes na resolução de problemas.

Consequentemente, a diversidade deve ser entendida não como um objetivo, mas como uma estratégia crucial para a sobrevivência e crescimento das organizações na economia moderna. Pois a diversidade é fundamental para impulsionar a inovação nas empresas, pois diferentes perspectivas e experiências podem levar a soluções mais criativas e eficazes (Harvard Business Review - RBR, 2018).

Todavia, a diversidade deve ser vista como uma parte essencial da estratégia organizacional, e não apenas como uma meta a ser alcançada. Resultando-se que, em um ambiente econômico em constante mudança, as organizações que adotam a diversidade em suas equipes e processos têm mais chances de se destacar, inovar e se adaptar às novas demandas do mercado.

Essa visão reforça a ideia de que a diversidade traz benefícios tangíveis, como aumento da criatividade, melhor resolução de problemas e maior capacidade de atender a um público diversificado. Assim, investir em diversidade pode ser fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas na economia moderna.

De acordo com um estudo realizado pelo McKinsey & Company, empresas com maior diversidade de gênero em sua liderança têm 21% mais chances de obter lucratividade acima da média do setor (McKinsey & Company, 2020).

Por conseguinte, as empresas com maior diversidade de gênero nas equipes de liderança tendem a obter resultados financeiros superiores à média do mercado. A inclusão de diferentes perspectivas e experiências em posições executivas leva a decisões mais eficazes e a um desempenho financeiro melhor. Isso reforça a ideia de que a diversidade não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia inteligente para melhorar o desempenho empresarial. Analisar a presença feminina em espaços de liderança é, portanto, essencial para promover o sucesso organizacional e a inovação.

Vale destacar que a inclusão de mulheres em posições de liderança traz uma variedade de perspectivas que enriquecem a dinâmica das equipes e influenciam positivamente a cultura organizacional. Quando as mulheres ocupam cargos de decisão, há uma maior probabilidade de que questões relacionadas à diversidade, equidade e inclusão sejam priorizadas, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável, onde todos se sentem valorizados e motivados a contribuir. A diversidade melhora o clima organizacional e se reflete em melhores resultados financeiros e na capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do mercado.

É importante ressaltar que promover a presença feminina em cargos de liderança é uma forma eficaz de inspirar futuras gerações. Quando jovens meninas veem mulheres em posições de destaque, elas se sentem motivadas a acreditar em seu potencial e a perseguir suas aspirações profissionais. Essa representação é crucial para quebrar estereótipos de gênero e incentivar uma cultura que valoriza a igualdade. Ao investir na formação de líderes femininas, as organizações criam um legado positivo e garantem um futuro mais inovador e sustentável para o setor empresarial.

### **3.2 Desafios e Conquistas: Barreira à Liberdade das Mulheres na Liderança e Inovação na Sociedade Contemporânea**

A participação de mulheres em posições de liderança e inovação é um tema amplamente discutido nas últimas décadas, evidenciando tanto os desafios quanto as conquistas nesse campo. Estudos indicam que as barreiras enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos são muitas vezes moldadas por estereótipos de gênero profundamente arraigados na sociedade. Esses estereótipos não apenas impactam a percepção que se tem das habilidades femininas, mas também influenciam a autoconfiança das próprias mulheres, dificultando sua ascensão a cargos de destaque.

Para que a inovação floresça, é essencial garantir que as mulheres tenham voz e espaço em todos os níveis de desenvolvimento. A diversidade de gênero vai além de ser uma questão de justiça social; é uma valiosa fonte de criatividade e inovação (Mulheres e Inovação, 2024).

Por outro lado, segundo Ginsburg (2020) a ideia central é que as mulheres devem estar presentes em todos os espaços de tomada de decisão, independentemente da proporção exata entre gêneros. O importante é que elas não sejam vistas como uma exceção, mas sim como parte integrante desses ambientes.

Essa perspectiva desafia a visão tradicional que muitas vezes marginaliza ou sub-representa as mulheres em cargos de liderança. Ginsburg enfatiza que a inclusão feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma condição essencial para o desenvolvimento social e econômico. Quando as mulheres têm voz e influência nas decisões, as políticas e ações tendem a ser mais representativas das necessidades da sociedade como um todo.

Igualmente, Ginsburg argumenta que a atuação de mulheres em posições de poder transforma o ambiente de trabalho e as dinâmicas sociais. Ela acredita que a diversidade nas lideranças traz novas perspectivas e soluções inovadoras para problemas complexos. Sua visão vai além da representação numérica; trata-se de garantir que as experiências e opiniões

femininas sejam valorizadas nas discussões que moldam a sociedade. Assim, a luta pela igualdade de gênero torna-se fundamental para o progresso coletivo, refletindo a necessidade urgente de uma mudança cultural que reconheça o papel das mulheres em todos os níveis de decisão.

Na Constituição Federal de 1988. Um dos artigos que aborda a questão dos direitos das mulheres, Artigo 5º, estabelece que:

"Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade."

Além disso, o Artigo 226 menciona que:

"A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado." CÂMARA DOS DEPUTADOS (CD, 1988).

De fato, esses artigos refletem a garantia de igualdade e proteção para todos os cidadãos, incluindo as mulheres.

No estudo de Costa (2017), é abordado como as hierarquias organizacionais na Ordem dos Advogados do Brasil no Rio Grande do Norte contribuem para a manutenção da dominação masculina. A autora analisa a desigualdade de gênero presente na profissão, evidenciando que a presença reduzida de mulheres em cargos de liderança reflete uma cultura organizacional que favorece os homens. Além disso, o trabalho sugere a necessidade de implementar políticas e práticas que promovam maior equidade de gênero e combatam as barreiras que limitam o avanço das mulheres nas estruturas de poder.

No entanto, a falta de representatividade feminina em papéis de liderança pode criar um ciclo vicioso, onde a ausência de modelos inspiradores desestimula novas gerações a buscar posições semelhantes. Pesquisas sugerem que ambientes corporativos que não promovem a diversidade e inclusão tendem a perpetuar essa situação, limitando oportunidades para o crescimento feminino.

Entretanto, as mulheres enfrentam diversas formas de discriminação no ambiente de trabalho, que dificultam seu avanço profissional e a conquista de cargos de liderança. Entre essas práticas estão o assédio sexual, a desigualdade salarial entre gêneros e a ausência de políticas que apoiem a conciliação entre trabalho e família (ONU MULHERES, 2021). As mulheres enfrentam uma série de obstáculos no ambiente de trabalho que vão além da discriminação comum. Essas barreiras, como o assédio sexual e a desigualdade salarial, combinadas com a falta de suporte para conciliar vida profissional e familiar, criam um cenário que dificulta seu crescimento nas carreiras e a ocupação de posições de liderança. É uma chamada à atenção para as injustiças que ainda existem no mercado de trabalho e a necessidade de mudanças para promover a igualdade.

A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, trouxe mudanças significativas na Consolidação das Leis do Trabalho, promovendo a flexibilização das relações trabalhistas e priorizando a negociação coletiva como forma de adequar os direitos trabalhistas às necessidades do mercado. Embora a lei não tenha abordado especificamente o assédio moral, ela reforça a importância de um ambiente laboral saudável e respeitoso, onde práticas como o assédio moral e sexual devem ser combatidas para garantir a dignidade dos trabalhadores (Brasil, 2017).

Para ilustrar essa legislação traz várias vantagens, tanto para os trabalhadores quanto para as empresas. Ela garante que os colaboradores se sintam protegidos e valorizados, o que contribui para um clima organizacional positivo. Outrossim, a implementação de políticas claras de prevenção e combate ao assédio pode aumentar a produtividade, uma vez que funcionários que se sentem seguros tendem a ser mais engajados e motivados. A lei também impõe responsabilidades às empresas, incentivando-as a promover uma cultura de respeito e igualdade. Desta forma, as consequências legais para comportamentos inadequados ajudam a desencorajar práticas abusivas, promovendo uma mudança cultural necessária no ambiente de trabalho.

De acordo com Silva et al. (2022) as mulheres ainda enfrentam diversos desafios na liderança organizacional, como a falta de representatividade e preconceitos de gênero, o que dificulta seu avanço em cargos de alta responsabilidade. No entanto, as autoras também ressaltam que a presença feminina em posições de liderança é fundamental para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e inovadora.

É válido notar que a luta das mulheres na liderança organizacional é marcada por uma complexidade de desafios. Obstáculos como a falta de representatividade e os preconceitos de gênero continuam a ser barreiras significativas. Entretanto, é encorajador observar que a presença feminina em cargos de liderança é considerada um fator transformador. Quando mulheres ocupam posições de destaque, elas não apenas desafiam estereótipos, mas também trazem perspectivas diversas que enriquecem a cultura organizacional. Essa diversidade promove um ambiente mais inclusivo, onde a inovação pode florescer. Assim, torna-se evidente que a luta pela igualdade de gênero na liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente para o sucesso organizacional.

Em 18 de outubro de 2022, um artigo revelou que as mulheres líderes estão trocando de emprego mais do que nunca, e as jovens profissionais também estão dispostas a seguir esse caminho. Para alcançar avanços significativos e duradouros em direção à igualdade de gênero, as empresas precisam ir além das medidas básicas. Em contrapartida, indica que, em 2022, houve um aumento no número de mulheres em posições de liderança que estão mudando de emprego. "Mulheres no Local de Trabalho", desenvolvido pela McKinsey em parceria com a *LeanIn.Org* (McKinsey & Company, 2022). Além disso, as jovens profissionais estão se mostrando dispostas a fazer o mesmo. A mensagem principal do relatório é que, para as empresas promoverem a igualdade de gênero de forma efetiva e duradoura, elas precisam implementar ações mais avançadas do que apenas medidas superficiais. Ou seja, é necessário um compromisso real e estratégias mais profundas para garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais no ambiente de trabalho.

No relatório "Women in the Workplace 2023", McKinsey & Company a *LeanIn.Org* (2023) abordam que as mulheres continuam enfrentando desafios significativos no ambiente de trabalho, incluindo a sub-representação em cargos de liderança e a carga desigual de responsabilidades profissionais e domésticas. O documento enfatiza a importância de redes de apoio e programas de mentoria para promover a equidade de gênero nas organizações.

Esses programas ajudam a conectar mulheres com mentoras experientes, proporcionando não apenas orientação profissional, mas também um espaço seguro para compartilhar experiências e desafios. A conscientização sobre a importância da diversidade nas equipes tem crescido, e muitas organizações estão começando a adotar políticas que promovem a igualdade de gênero.

De acordo com McKinsey & Company a *LeanIn.Org* (2023), destacam que, desde 2015, o percentual de mulheres em cargos de diretoria aumentou de 17% para 28%, e a presença de mulheres na vice-presidência e vice-presidência sênior também cresceu perceptivelmente.

Todavia, é fundamental ressaltar que a diversidade deve ser promovida e efetivada nas organizações, em vez de apenas ser tolerada. "A diversidade é a base para a justiça social e para a construção de uma sociedade mais igualitária" (Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, 2023, p.7). Portanto, esse documento deve ser visto como um recurso que vai além das palavras, devendo ser aplicado na prática diária por gestores e colaboradores, orientando suas ações e decisões em prol do respeito à diversidade e da inclusão social, em conformidade com os direitos fundamentais estabelecidos pela Constituição (ANS, 2023). Assim, embora os obstáculos ainda sejam significativos, as conquistas das mulheres em liderança e inovação são inspiradoras. O reconhecimento do valor da diversidade é um passo crucial para criar um ambiente mais equitativo e inovador. Essa transformação requer um esforço conjunto entre empresas, políticas públicas e a sociedade civil para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas.

A promoção da diversidade de gênero nas empresas é essencial e deve ser encarada como uma prioridade estratégica (Mills, 2024). Implementar políticas que incentivem a inclusão feminina em todos os níveis organizacionais não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também potencializa a inovação e a criatividade. Iniciativas como programas de mentoria, treinamentos focados em liderança e redes de apoio ajudam a criar um espaço onde as mulheres se sintam valorizadas e capacitadas a contribuir com suas habilidades. Consequentemente, as empresas não só se tornam mais competitivas, mas também refletem a pluralidade da sociedade.

Por sua vez, a sociedade civil tem um papel vital ao fomentar uma cultura de igualdade e respeito. Movimentos sociais e campanhas educativas são essenciais para conscientizar sobre a importância da equidade de gênero, inspirando jovens e adultos a se engajar na luta por um futuro mais justo. Ao unir esforços entre comunidades, empresas e instituições públicas, é possível construir um ambiente onde todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas, promovendo um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

A Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023, visa promover a conscientização sobre a prevenção do assédio sexual no ambiente de trabalho, estabelecendo diretrizes que incentivam campanhas educativas, treinamentos regulares, criação de canais de denúncia e políticas internas nas empresas. Essas medidas são essenciais para garantir um ambiente laboral seguro e respeitoso, protegendo os direitos dos trabalhadores e promovendo a igualdade no local de trabalho (Brasil, 2023).

A Lei nº 14.540, aprovada em abril de 2023, é um importante progresso no combate ao assédio sexual nos locais de trabalho. Ao estabelecer diretrizes que incentivam a conscientização e a educação, a lei não apenas previne comportamentos inadequados, mas também promove uma cultura de respeito e empatia. Campanhas educativas e treinamentos regulares são fundamentais para que os trabalhadores compreendam a gravidade do assédio sexual e suas consequências, criando um clima organizacional onde todos se sintam seguros e valorizados.

Adicionalmente, a criação de canais de denúncia e políticas internas nas empresas é crucial para garantir que as vítimas se manifestem sem medo de represálias. Esses mecanismos protegem os direitos dos trabalhadores e fortalecem o compromisso das organizações com a igualdade no local de trabalho. A implementação efetiva dessas medidas pode transformar a dinâmica laboral, promovendo um ambiente mais inclusivo e justo. Assim, a Lei nº 14.540 é um passo importante para construir um futuro onde todos possam trabalhar em segurança e dignidade.

#### **4. Considerações Finais**

Conclui-se que, os resultados obtidos nesta pesquisa podem auxiliar a sociedade e a academia. Os resultados oferecem insights valiosos que podem contribuir para a construção de um ambiente mais equitativo, valorizando as contribuições de todos os indivíduos, independentemente do gênero. Para a academia, os achados destacam a necessidade de mais estudos sobre as dinâmicas de gênero nas organizações, enriquecendo o corpo teórico sobre práticas e políticas inclusivas.

O artigo analisa a importância da participação feminina em cargos de liderança e inovação, refletindo sobre desafios e conquistas. Embora a inclusão das mulheres em esferas de poder tenha avançado, ainda existem obstáculos que impedem uma representação igualitária. A conclusão destaca que promover a liderança feminina e a inovação não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia crucial para o progresso organizacional e social.

Por outro lado, o artigo sublinha a necessidade de liberdade e igualdade de oportunidades para que as mulheres ocupem cargos de liderança e impulsionem a inovação. A liberdade para escolher suas carreiras é um pilar essencial para uma sociedade justa. Historicamente, as mulheres enfrentaram restrições severas, sendo sub-representadas em cargos de liderança e

inovação, especialmente em ciência, tecnologia e negócios. Essa sub-representação limita as oportunidades individuais e priva as organizações de perspectivas valiosas e inovadoras.

A análise teórica e empírica apresentada no artigo aponta que a presença feminina em posições de liderança tem um impacto positivo sobre a inovação. A teoria da diversidade demonstra que equipes com diferentes experiências e perspectivas geram soluções mais criativas e eficazes. Mulheres líderes, ao desafiar normas e trazer novas perspectivas, contribuem para a transformação das práticas organizacionais. Estudos de Catalyst e McKinsey & Company confirmam que empresas com maior diversidade de gênero em suas lideranças apresentam melhor desempenho financeiro e uma capacidade superior de adaptação às mudanças do mercado.

Além dos benefícios diretos para as organizações, a inclusão das mulheres em posições de liderança tem repercussões para a sociedade. O empoderamento feminino, ao garantir acesso a educação, saúde e oportunidades de trabalho, melhora as condições de vida das mulheres e promove o desenvolvimento econômico e social das comunidades. A luta pela igualdade de gênero deve ser vista não apenas como uma questão ética, mas como uma estratégia para um crescimento sustentável e inclusivo.

Consequentemente, o texto destaca que, apesar dos avanços, muitos desafios persistem. As barreiras institucionais e culturais ainda são significativas. Estereótipos de gênero e preconceitos desencorajam as mulheres a buscar ou manter posições de liderança. A falta de modelos inspiradores e a ausência de políticas que apoiem a conciliação entre trabalho e vida pessoal limitam o avanço das mulheres em suas carreiras. Esses desafios evidenciam a necessidade de uma mudança estrutural profunda, que vai além das medidas superficiais e requer um compromisso real com a igualdade de gênero.

A análise das barreiras enfrentadas pelas mulheres é essencial para entender a luta pela igualdade de gênero. A pesquisa revela que as mulheres enfrentam formas de discriminação no ambiente de trabalho, incluindo desigualdades salariais e falta de oportunidades. A atuação em cargos de liderança pode enfrentar resistência tanto de dentro quanto de fora, refletindo uma cultura que privilegia os homens. Superar essas barreiras exige políticas robustas e uma transformação cultural que valorize a diversidade e a inclusão.

O papel dos programas de mentoria e redes de apoio também é destacado como crucial para o avanço das mulheres na liderança. Conectar mulheres com mentores experientes pode proporcionar não apenas orientação profissional, mas também um espaço seguro para compartilhar desafios e buscar conselhos. A promoção de uma cultura de apoio e o desenvolvimento de redes de mentoria são estratégias eficazes para ajudar as mulheres a superar obstáculos e alcançar posições de liderança.

Em termos de política e prática, a análise sugere que, para alcançar a verdadeira igualdade de gênero, empresas e governos devem implementar ações concretas. Medidas superficiais não são suficientes para criar um ambiente inclusivo. É necessário um compromisso profundo com a igualdade de oportunidades e políticas que apoiem as mulheres em sua trajetória profissional, garantindo salários iguais, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura organizacional que valorize a diversidade.

Diante do exposto, o artigo reflete sobre a importância de uma abordagem integrada para enfrentar os desafios da desigualdade de gênero. A colaboração entre empresas, governos e sociedade civil é essencial para promover mudanças significativas. Políticas públicas que incentivem a inclusão e a diversidade podem criar um ambiente onde as mulheres prosperem em posições de liderança e contribuam para a inovação.

Sendo assim, a reflexão sobre o impacto das mudanças sociais e econômicas na representação feminina destaca a importância de um compromisso contínuo com a igualdade de gênero. As empresas devem ir além de iniciativas pontuais e adotar uma estratégia que incorpore a diversidade como valor central. Investir em diversidade é prioritário para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e possam contribuir significativamente para o sucesso organizacional e social.

Em suma, a promoção da liderança feminina e a inclusão de mulheres em cargos de inovação não apenas beneficiam as organizações, mas também têm um impacto positivo na sociedade como um todo. A pesquisa contribui para a academia ao fornecer dados que sustentam a importância da diversidade de gênero, incentivando futuras investigações sobre como as práticas de liderança podem ser aprimoradas.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, como a amostra restrita e a possível falta de representatividade em determinadas áreas. As recomendações para trabalhos futuros incluem a realização de estudos longitudinais que examinem o impacto a longo prazo da liderança feminina e a exploração de diferentes contextos culturais e organizacionais, além da investigação de estratégias específicas que possam ser implementadas para superar os obstáculos enfrentados pelas mulheres em posições de liderança; alguns exemplos de sugestões podem incluir a realização de estudos no mesmo tema, mas com outras metodologias, como revisões integrativas, revisões bibliométricas ou cienciométricas, pesquisas em campo, relatos de caso e estudos de pesquisa-ação participativa, entre outras ideias que visam aumentar o conhecimento sobre o assunto na sociedade.

## Referências

- ANS. (2021). *Guia ANS de diversidade e inclusão*. Brasília. Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-lanca-publicacao-sobre-diversidade-e-inclusao/copy\\_of\\_GuiaANSdediversidadeeincluso.pdf&ved=2ahUKEwiqw5Kn3O2HAX9FLkGHX21FLOQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw0nVWLTvIahYVqR6UveKyes](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/ans-lanca-publicacao-sobre-diversidade-e-inclusao/copy_of_GuiaANSdediversidadeeincluso.pdf&ved=2ahUKEwiqw5Kn3O2HAX9FLkGHX21FLOQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw0nVWLTvIahYVqR6UveKyes).
- Banco Mundial. (2024). *Relatório sobre igualdade de gênero no trabalho*. <https://movimentomulher360.com.br/noticias/relatorio-banco-mundial/>.
- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrange,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrange,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais).
- Brasil. (1999). Presidência da República. Casa Civil. Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 9.799, de 26 de maio de 1999. Trata da promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e estabelece diretrizes para combater a discriminação*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 maio de 1999. Seção 1, p. 1. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19799.htm#:~:text=L9799&text=LEI%20N%C2%BA%209.799%2C%20DE%2026%20DE%20MAIO%20DE%201999.&text=Insere%20na%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,Trabalho%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19799.htm#:~:text=L9799&text=LEI%20N%C2%BA%209.799%2C%20DE%2026%20DE%20MAIO%20DE%201999.&text=Insere%20na%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,Trabalho%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs).
- Brasil. (2017). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e promove diversas mudanças nas relações de trabalho no Brasil*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 14 jul. 2017. Seção 1, p. 1. Presidência da República. Casa Civil. Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm).
- Brasil. (2023). *Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023. Dispõe sobre a proteção e prevenção contra o assédio sexual em ambientes de trabalho*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 4 abr. 2023. Seção 1, p. 1. Presidência da República. Casa Civil. Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm).
- Brasil. (1988). *Legislação Informatizada. Constituição de 1988*. Publicação original. Câmara dos Deputados. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>.
- Cavalcante, L. T. C. & Oliveira, A. A. S. (2020). Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. *Psicol. Rev.* 26(1). <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100>.
- Casarin, S. T. et al. (2020). Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. *Journal of Nursing and Health*. 10 (5). <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/19924>.
- Catalyst, (2011). *The bottom line: corporate performance and women's representation on boards*. Catalyst Research.
- CFA. (2024). *Mulheres e inovação: conquistas e desafios*. Conselho Federal de Administração CFA). <https://cfa.org.br/mulheres-inovacao-e-emprededorismo-conquistas-e-desafios/>.
- Costa, A. C. F. (2017). *O teto de vidro na OAB/RN: o uso das hierarquias organizacionais como meio de dominação masculina*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- De Fátima Monteiro, W. (2016). A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: Uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker. *Revista de Economia do Centro-Oeste*, 2(1), 40-56, 2016.
- Fórum Econômico Mundial. (2020). *Relatório Global de Gap de Gênero 2020*. <https://evc.camara.leg.br/material/relatorio-global-de-gap-de-genero-2020/>.
- Ginsburg, R. B. (2020). *13 frases inspiradoras da juíza que se tornou ícone feminista*. O Globo. <https://oglobo.globo.com/celina/ruth-bader-ginsburg-13-frases-inspiradoras-da-juiza-que-se-tornou-icone-feminista-24651390.html>.

- Gomes, L. C. N. (2020). Maya Angelou e a escritura da mulher que se levanta. *Revista de Literatura, História e Memória*. 16(28), 350-3. ISSN 1983-1498. Unioeste / Cascavel.
- Harvard Business Review. (2018). *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. <https://hbr.org>.
- Instituto Malala. (2013). *Discurso de Malala na ONU*. Ikmr. <https://www.ikmr.org/dia-malala-discurso-onu/>.
- Instituto Algar(ia). (2024). O Empoderamento Feminino. <https://www.institutoalgar.org.br/o-empoderamento-feminino/#:~:text=O%20empoderamento%20feminino%20%C3%A9%20um,participa%C3%A7%C3%A3o%20das%20mulheres%20na%20sociedade>.
- Lazzaretti, K. & Godoi, C. K. (2012). A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. *Revista Gestão & Conexões*. 1(1), 159-86.
- Libânio, A. L. (2024). O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6969603/mod\\_resource/content/1/bell\\_hooks\\_O\\_feminismo\\_%25C3%25A9\\_para\\_todo\\_mundo\\_Pol%25C3%25ADticas\\_arrebatadoras%2520%25282%2529.pdf&ved=2ahUKEwjimMa0r-mHAXWkIJUCHeYNIV4QFnoECMDMAQ&usg=AOvVaw2VcI\\_0x0KITDJKIEhbHe0 .pdf](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6969603/mod_resource/content/1/bell_hooks_O_feminismo_%25C3%25A9_para_todo_mundo_Pol%25C3%25ADticas_arrebatadoras%2520%25282%2529.pdf&ved=2ahUKEwjimMa0r-mHAXWkIJUCHeYNIV4QFnoECMDMAQ&usg=AOvVaw2VcI_0x0KITDJKIEhbHe0 .pdf).
- Mckinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. <https://www.mckinsey.com>.
- Mckinsey & Company (2022). *Women in the Workplace 2022*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-2022/pt>.
- Mckinsey & Company. (2023a). *LEANLN.ORG. Relatório Women in the Workplace 2023: desmistificando realidades e desafios profissionais das mulheres*. <https://movimentomulher360.com.br/noticias/relatorio-women-in-the-workplace-2023/>.
- Mckinsey & Company. (2023b). *LEANLN.ORG . Women in the Workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>.
- Mills. (2024). *Por que promover a diversidade de gênero nas empresas?* <https://blog.mills.com.br/por-que-promover-a-diversidade-de-genero-nas-empresas/>.
- Mulheres e Inovação. (2024). Mulheres e inovação: *Quem somos*. em: <https://www.mulhereseinovacao.com.br/quem-somos/>.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- ONU Mulheres. (2024). Espaço de liderança para as mulheres. <https://www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-de-lideranca-para-as-mulheres/>.
- Os discursos midiáticos como poder masculino sobre as mulheres, seus corpos e suas vidas. João Pessoa (PB). <https://www.brasildefato.com.br/2018/07/05/as-mulheres-na-midia-entre-silenciamentos-e-resistenciais>.
- Page, S. E. (2007). *The difference: how the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free e-book]. Santa Maria/RS. Ed. UAB/NTE/UFSM.
- Phillips, K. W. (2014). *How Diversity Can Drive Innovation*. *Harvard Business Review*. [hbr.org](<https://hbr.org>).
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paul. Enferm.* 20(2). <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.
- Sardenberg, C. M. B. (2012). *Conceituando “empoderamento” na perspectiva feminista*. Repositório da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/6848/1/Conceituando%20Empoderamento%20na%20Perspectiva%20Feminista.pdf>.
- Silva, V. et al. (2022). Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional/Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership. ID on line. *Revista de psicologia*. 16(60), 330-48.
- Souza, H. (2018). *As mulheres na mídia: entre silenciamentos e resistências*.