

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL INTERDISCIPLINAR EM DIREITO, JUSTIÇA E  
DESENVOLVIMENTO

MICHELLE MACHADO CALDEIRA

**PERSPECTIVAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTAVEL DO PAÍS**

**SÃO PAULO**

**2023**

MICHELLE MACHADO CALDEIRA

**PERSPECTIVAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTAVEL DO PAÍS**

Dissertação de Mestrado desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Direito, Justiça e Desenvolvimento, sob a orientação da professora Tatiana Aguiar, apresentado para obtenção do Título de Mestre em Direito, Justiça e Desenvolvimento.

**SÃO PAULO**

**2023**

MICHELLE MACHAO CALDEIRA

**PERSPECTIVAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTAVEL DO PAÍS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito, Justiça e Desenvolvimento do IDP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito, Justiça e Desenvolvimento

Data da defesa  
**17/11/2023**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Tatiana Cristina de Aguiar**  
**Orientadora**

---

**Profa. Dra. Maria Edevalcy Pinto Marinho**

---

**Profa. Dra. Paula Zambelli Salgado Brasil**

“A igualdade de gênero é mais do que um objetivo em si mesmo, é uma condição prévia para enfrentar o desafio de reduzir a pobreza, promover o desenvolvimento sustentável e construir um bom governo.” (Kofi Annan)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha orientadora, a professora Tatiana Aguiar, que, com sua experiência e responsabilidade, soube me conduzir para a escolha e desenvolvimento de um tema pelo qual eu verdadeiramente me apaixonei. Não tenho palavras para agradecer a oportunidade que tive de desenvolver uma pesquisa que cuida do feminino e busca contribuir para a justiça social de mulheres e meninas. Obrigada professora por sua confiança e por seus ensinamentos que compuseram minha formação acadêmica durante o curso.

Agradeço também aos meus pais, que sempre me apoiaram e nunca mediram esforços para que eu tivesse uma boa formação acadêmica e moral.

Concluir este mestrado é um sonho que se realiza.

## RESUMO:

Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030 é o propósito do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 5 (ODS 5), adotado por todos os Estados membros da ONU em 2015, como o Brasil. Dentre as metas definidas para o cumprimento do ODS-5, esta pesquisa dedicou-se à meta 5.5, que visa garantir a igualdade de oportunidades para as mulheres na liderança em todos os níveis de tomada de decisão da vida política, econômica e pública, com o propósito de responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a equidade de gênero na liderança das organizações pode contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do país? Seríamos melhor como sociedade se houvesse paridade de gênero na liderança? Para isso, buscou-se compreender os fatores que dificultam que mulheres alcancem posições de liderança. Para a realização da pesquisa, pela própria natureza de seu objeto, foi utilizada uma abordagem qualitativa a partir da análise de fontes primárias e secundárias, e as modalidades de pesquisa adotadas foram a bibliográfica e a documental. A pesquisa concluiu que apesar das conquistas já auferidas pelas mulheres e movimentos sociais feministas, a realidade evidencia que os fatores culturais ancorados no patriarcado são ainda tão fortes que a desejada equidade de gênero ainda não aconteceu. Muito embora haja evidências empíricas de que é positivo para organizações ter uma liderança mais diversa, e que as mulheres são essenciais para o processo de desenvolvimento sustentável do Brasil, as mulheres ainda continuam sub representadas nos postos de alto comando das empresas. O enfrentamento às desigualdades e exclusões sociais por parte das instituições resulta no entendimento e aceitação de que este é o caminho para o desenvolvimento sustentável do país. Por certo, as mulheres não podem ser excluídas dos espaços públicos ou privados de decisão e poder, pois suas contribuições conduzem para uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Gênero; ODS-5; Desenvolvimento Sustentável.

**ABSTRACT:**

Achieving gender equality and empowering all women and girls by 2030 is the purpose of the Sustainable Development Goal 5 (SDG 5), adopted by all UN member states in 2015, including Brazil. Among the targets set for the achievement of SDG-5, this research focused on target 5.5, which aims to ensure equal opportunities for women in leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life, and sought to answer the following research question: How does gender equity in the leadership of organizations can contribute to the promotion of sustainable development in the country? Would we be better off as a society if there were gender parity in leadership? To this end, we sought to understand the factors that make it difficult for women to reach leadership positions. In order to carry out the research, due to the very nature of its subject, a qualitative approach was used, based on the analysis of primary and secondary sources, and the research methods adopted were bibliographical and documentary. The research concluded that despite the achievements already made by women and feminist social movements, the reality shows that cultural factors anchored in patriarchy are still so strong that the desired gender equality has not yet happened. Although there is empirical evidence that it is positive for organizations to have more diverse leadership, and that women are essential in the development process, women are still underrepresented in senior management positions in companies. Tackling inequalities and social exclusions on the part of institutions results in an understanding and acceptance that this is the way forward for the country's sustainable development. Therefore, women cannot be excluded from public or private decision-making and power spaces, as their contributions lead to a fairer, more democratic and equal society.

**Keywords:** Female leadership; Gender; SDG-5; Sustainable Development.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

FIGURA 2 – Quadro que apresenta o percentual de pessoas com pelo menos um viés de gênero

FIGURA 3 – Quadro sobre o número da força de trabalho feminina

FIGURA 4 – Quadro comparativo entre a distribuição de profissionais por gênero em posições de liderança (conselho de administração, fiscal e/ou diretoria)

## LISTA DE ABREVIATURAS

CVM (Comissão de Valores Mobiliários)

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos

FMI - Fundo Monetário Internacional

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileira de Geografia e Estatística

INSG - Índice de Normas Sociais de Gênero

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations)

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PNAD CONTÍNUA - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

PNB - Produto Nacional Bruto

SEC - Securities and Exchange Commission

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, DESENVOLVIMENTO COMO LIBERDADE E O ODS 5 DA AGENDA 2030 .....</b>	<b>15</b>
1.1. Desenvolvimento sustentável e a necessária expansão das liberdades individuais segundo Amartya Sen.....	15
1.1.1. Desenvolvimento com liberdade.....	19
1.2. A Agenda 2030 como ferramenta para o desenvolvimento sustentável.....	22
1.2.1. Do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 5.....	26
<b>2. DESIGUALDADE DE GÊNERO NA SOCIEDADE PATRIARCAL.....</b>	<b>33</b>
2.1. Conceito de gênero .....	34
2.2. Sociedade patriarcal e a relação hierarquizada de homens e mulheres .....	38
2.3 Desigualdades sociais, assimetrias entre gêneros no mercado de trabalho e paridade participativa.....	46
<b>CAPÍTULO 3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO PAÍS. ....</b>	<b>52</b>
3.1. Igualdade de gênero e desenvolvimento econômico e sustentável.....	52
3.2. Gênero na alta liderança como ferramenta para o desenvolvimento sustentável do País .	61
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>

## INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero refere-se à igualdade em direitos, responsabilidades e oportunidades de mulheres e homens, bem como de meninas e meninos, e está prevista na Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>1</sup>. Presente nos textos constitucionais de muitos países, como o Brasil, a igualdade de gênero foi incorporada ao discurso das empresas globalmente, mas alcançar a equidade de gênero não é apenas um direito humano fundamental e, sim, a base necessária para a construção de um mundo pacífico, próspero e sustentável.

Não é por outra razão que alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030 é um dos propósitos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 5 (ODS 5), adotado por todos os Estados membros da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015.

A igualdade de gênero não é, contudo, apenas um dos 17 ODS propostos pela ONU na Agenda 2030, mas um dos pilares para que os outros sejam alcançados. A perspectiva de gênero na implementação e no monitoramento da agenda é uma forma de abordar todas as desigualdades, incluindo raça e classe, já que as mulheres são tradicionalmente as mais afetadas por elas.

O conceito de desenvolvimento sustentável se modificou desde que a sua definição apareceu no Relatório de Brundtland “Nosso Futuro Comum”, como aquele capaz de “satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades agora e no futuro” (BRUNDTLAND, 1987), deixando, assim, de se referir puramente ao aspecto econômico para incluir a noção de bem-estar da sociedade.

E é justamente sob esta ótica do desenvolvimento sustentável que estudos recentes trazem evidências de que é positivo para organizações ter uma liderança mais diversa, ainda que mulheres continuem sub representadas nos postos de alto comando das empresas. (CARDOSO, 2021)

Números não faltam para traduzir essa falta de representatividade. Em 2021, apenas 5,9% das posições de CEO eram ocupadas por mulheres nas empresas da S&P500<sup>2</sup>, que reúne

---

<sup>1</sup> Condições iguais para mulheres e homens estão previstas em diversos artigos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, publicada em 1945, entre eles o 1º, 2º, 21º, 22º, 23º, 25º, entre outros, cuja não observância ou flagrante descumprimento constitui uma violação desses direitos.

<sup>2</sup> S&P 500, abreviação de Standard & Poor's 500, trata-se de um índice composto por quinhentos ativos cotados nas bolsas de Nova York ou NASDAQ, qualificados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial.

as 500 companhias mais líquidas listadas na bolsa de valores americana (CATALYST, 2021). Nos conselhos de administração, a média de representantes vem subindo globalmente. Saiu de menos de 10% em 2009, chegando a 17,9%, em 2018, passando a 20,6% em 2020 (CARDOSO, 2021). Não obstante, no Brasil, segundo dados da pesquisa da consultoria Spencer Stuart, de 2021, mulheres ocupam, em média, 14,5% dos assentos em conselhos de administração de empresas brasileiras de capital aberto (IBGC, 2021).

Amartya Sen, ganhador do prêmio Nobel de economia em 1998, discorre em seu livro *Desenvolvimento como Liberdade* (2010) que reconhecer o papel de agente das mulheres é crucial para o processo de desenvolvimento, e por isso a teoria de Sen foi tomada como referência neste trabalho, pois acredita-se que a liderança feminina pode influenciar positivamente no desempenho não só de organizações do setor privado mas no desenvolvimento sustentável de todo o país.

A origem dessa desigualdade entre homens e mulheres na alta liderança está na divisão sexual do trabalho, reflexo da sociedade patriarcal e da relação hierarquizada entre homens e mulheres que se fez e ainda se faz presente em nossa sociedade.

Tamanha desigualdade é evidenciada no chamado *glass ceiling effect*, ou em tradução livre ao português, efeito de teto de vidro, metáfora utilizada para representar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam ao tentar progredir na profissão e no empreendedorismo, especialmente aquelas que ingressaram no mercado de trabalho no final dos anos 1970 e 1980 e se viram incapazes de avançar além de um certo nível na carreira. Não obstante, embora o termo tenha sido cunhado nos anos 80, seus efeitos ainda permanecem. (BUSINESS INSIDER, 2022).

A fim de mitigar essa disparidade, no âmbito regulatório, alguns países, como Estados Unidos, Noruega, Espanha, Itália, Holanda e Alemanha, estabeleceram algum percentual obrigatório ou voluntário de cotas destinadas às mulheres para posições de alta liderança em empresas listadas na bolsa de valores (CARDOSO, 2021), inclusive como forma de responder à meta contida no ODS-5 de se ter 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030.

No Brasil, em 08 de março de 2021, foi apresentado na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei 785/21, que dispunha sobre a criação de cotas obrigatórias de participação de mulheres em conselhos de administração de companhias abertas, de empresas estatais e de sociedades de economia mista e outras providências. De acordo com a deputada autora do projeto, em países que adotaram políticas positivas para incrementar a participação de mulheres em conselhos de administração como Noruega, Bélgica e França, o cenário é bem distinto da realidade atual

brasileira. Nesses países, verifica-se uma participação muito maior de mulheres em cargos de liderança.

Contudo, o Projeto não avançou no Congresso Nacional, tendo sido promulgada, no entanto, a Lei nº 14.611, de 03 de julho de 2023, originária do PL 1085/23, que dispõe sobre a igualdade salarial e remuneratória entre mulheres e homens, o que já representa um avanço no combate à discriminação de gênero, ainda mais se considerarmos os dados pouco animadores do Fórum Econômico Mundial (2022) de que a mulher só tem 28% das chances de um homem de atingir uma posição de liderança e que demoraria 132 anos para que uma paridade fosse alcançada.

Investidores têm sido vocais quanto à importância da igualdade de gênero. O banco Goldman Sachs anunciou que deixaria de prestar assessoria de abertura de capital para empresas que não tiverem ao menos uma mulher em seu conselho de administração, ampliando a exigência para um mínimo de duas em 2021 (SON, 2020).

A SEC, agência federal americana que exerce funções semelhantes à CVM no Brasil, determinou metas obrigatórias de diversidade para empresas listadas na Nasdaq. Em 2022, todas as companhias deveriam divulgar publicamente estatísticas de diversidade e, a partir de 2023, ter pelo menos duas pessoas diversas na composição do seu Conselho de Administração, uma mulher e uma pessoa negra ou LGBTQIAP+. (CORREIA, 2022)

No Brasil, alguns estudos se dedicaram a entender a influência do gênero na alta liderança e a sua relação com o desenvolvimento sustentável do país. Torreão (2007) buscou demonstrar a relação da liderança feminina com o desenvolvimento sustentável. Cardoso (2021), em sua dissertação de mestrado, buscou analisar a relação entre a presença de mulheres em cargos de liderança e a sustentabilidade das empresas, especialmente no desempenho de fatores ESG. Correia (2022), em dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Economia da Universidade Católica de Brasília, se propôs a analisar se a presença de mulheres, enquanto indicador de diversidade de gênero, impactava o valor de mercado e o desempenho financeiro de empresas brasileiras de capital aberto no período de 11 anos (2010-2020), não obtendo, contudo, resultados robustos que pudessem indicar a relação entre o gênero na alta liderança e a performance das empresas. Nesse sentido, a relação entre o gênero da alta liderança e o desenvolvimento do país de forma sustentável ainda é um campo que pode ser explorado.

Desta feita, a fim de melhor compreender este recorte, o presente estudo tem por objetivo se debruçar sobre a meta 5.5 do ODS-5 que busca garantir a participação plena e efetiva

das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança e responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a equidade de gênero na liderança das organizações pode contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do país? Seríamos melhores, como sociedade, se houvesse paridade de gênero na liderança? Para isso, buscou-se compreender os fatores que dificultam que mulheres alcancem posições de liderança.

Investigar essa relação agrega uma contribuição teórica à literatura acadêmica no campo do direito e em questões de gênero e liderança de forma, inclusive, a promover o debate sobre o tema.

É necessário sublinhar que a palavra “sexo” se refere neste trabalho às diferenças biológicas entre homens e mulheres. “Gênero”, por sua vez, se refere às diferenças socialmente construídas em atributos e oportunidades associadas com o sexo feminino ou masculino e as interações e relações sociais entre homens e mulheres. As questões concernentes à orientação sexual e novas identidades de gênero para além de “mulher/feminino” e “homem/masculino” não estão no escopo deste trabalho, não obstante a crescente relevância do tema e a necessidade de se conferir visibilidade ao amplo espectro da diversidade de gênero em suas categorias de identidade. Neste sentido, as diferenças entre os gêneros são consideradas como representativas das desigualdades entre os gêneros.

Por conseguinte, esse trabalho mostra não somente a transversalidade que abarca o estudo das desigualdades de gênero, como também a importância de tornar o alcance da efetiva igualdade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas uma meta a ser alcançada em diversas frentes para um desenvolvimento sustentável.

Este trabalho está dividido em quatro partes: o primeiro capítulo discorre sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e o ODS-5 da Agenda 2030, trazendo uma reflexão sobre o conceito de desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen, referencial teórico deste estudo. O segundo capítulo trata das desigualdades de gênero e sua origem na sociedade patriarcal e nas relações hierarquizadas entre homens e mulheres. O terceiro capítulo se debruça sobre a importância da mulher para o desenvolvimento sustentável do país e, por fim, as considerações finais.

Adota-se, para a realização desta pesquisa, pela própria natureza de seu objeto, um enfoque notadamente interdisciplinar. Será utilizada uma abordagem qualitativa a partir da análise de fontes primárias e secundárias. As modalidades de pesquisa adotadas são bibliográfica e documental.

## **CAPÍTULO 1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, DESENVOLVIMENTO COMO LIBERDADE E O ODS 5 DA AGENDA 2030**

O presente capítulo tem como escopo principal identificar como a promoção do desenvolvimento sustentável na sociedade contemporânea pode ser tida como instrumento de diminuição das desigualdades sociais e regionais tendo em vista o paradigma do “Desenvolvimento como Liberdade”, do economista Amartya Sen.

A teoria de desenvolvimento proposta por Amartya Sen consiste em uma visão bastante singular e ao mesmo tempo abrangente da ampliação das capacidades humanas, onde se destaca o papel das liberdades dos indivíduos no processo de elevação do bem-estar das sociedades e coletividades. A dimensão das liberdades individuais (incluindo-se nesta as liberdades econômicas, políticas, a segurança social, a igualdade de gênero, etc.) ocupa um papel de destaque na teoria de Sen, uma vez que ele confronta as teorias dominantes que apresentam o desenvolvimento fundamentado principalmente sobre a dimensão econômica, particularmente em variáveis tais como produto per capita, industrialização e desenvolvimento tecnológico, colocando em segundo plano outras dimensões relevantes como agentes motores da ampliação de melhorias sociais.

Também serão analisados os conceitos das agendas globais que deram sentido prático ao desenvolvimento sustentável contemporaneamente, e mais especificamente, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), e as metas para o alcance da igualdade de gênero que estão concentradas no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 e transversalizadas em outros objetivos globais.

### **1.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A NECESSÁRIA EXPANSÃO DAS LIBERDADES INDIVIDUAIS, SEGUNDO AMARTYA SEN**

O conceito de desenvolvimento sofreu, ao longo do tempo, diversas alterações. O que antes era entendido como algo estritamente econômico, diretamente relacionado ao aumento da produção e consumo, passou a ser compreendido a partir da importância da questão social e ambiental para a sua composição. Essas mudanças de perspectivas acabaram culminando no conceito mais recente que temos acerca de desenvolvimento, que está agora pautado na noção de sustentabilidade. Assim, a partir dos anos 1980, o termo “desenvolvimento sustentável”

passou a ser utilizado e o crescimento econômico deixou de ser sinônimo de desenvolvimento e passou a ser um de seus elementos (WEDY, 2017).

Até os anos 60, não havia a necessidade de separar desenvolvimento de crescimento econômico. Nesse período, os países considerados desenvolvidos também coincidiam com aqueles que haviam se tornado ricos através da industrialização, enquanto os países que estavam no grupo dos subdesenvolvidos possuíam um processo de industrialização muito incipiente, ou até mesmo inexistente, e eram pobres. No entanto, ainda nos anos 50, começaram a surgir indícios de que o intenso crescimento econômico ocorrido durante esse período nos países que até então era chamados de “semi-industrializados”, não refletiu, necessariamente, em maior acesso da população de baixa renda a bens materiais e culturais como havia acontecido nos países desenvolvidos. Percebeu-se que as políticas de desenvolvimento deveriam ser estruturadas por valores não restritos à dinâmica econômica. (VEIGA, 2010).

Para Celso Furtado, “crescimento econômico, tal qual o conhecemos, vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu projeto social subjacente”. Assim, a mera disponibilização de recursos para investir não se torna suficiente para proporcionar um futuro digno para a população. No entanto, quando há uma priorização do aspecto social, que busca a melhoria das suas condições de vida, pode-se falar que o crescimento se converte em desenvolvimento. (FURTADO, 2004, p. 484)

Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, resultado dos trabalhos da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, publicou o relatório “Nosso Futuro Comum” (1987), que trouxe o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público:

O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.

Um mundo onde a pobreza e a desigualdade são endêmicas estará sempre propenso à crises ecológicas, entre outras. O desenvolvimento sustentável requer que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto pelo aumento do potencial produtivo como pela garantia de oportunidades iguais para todos.

Muitos de nós vivemos além dos recursos ecológicos, por exemplo, em nossos padrões de consumo de energia. No mínimo, o desenvolvimento sustentável não deve pôr em risco os sistemas naturais que sustentam a vida na Terra: a atmosfera, as águas, os solos e os seres vivos.

Na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas. (BRUNDTLAND, 1987).

A partir desse relatório, ao conceito de desenvolvimento econômico foi integrada a questão ambiental, surgindo assim uma nova forma denominada desenvolvimento sustentável, definido como aquele que atende às necessidades dos presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. Em outras palavras, o desenvolvimento sustentável visa promover a harmonia entre os seres humanos e entre a humanidade e a natureza. (TORREÃO, 2010)

Desenvolvimento, portanto, deve ser um conceito voltado para preservar e enriquecer o meio ambiente, e não para dizimá-lo, por isso precisa ser sustentável. (WEDY, 2017).

Desta feita, muito embora sejam necessários avanços tecnológicos e científicos para capacitar a sociedade na busca por uma melhor qualidade de vida, o desejo por um meio-ambiente saudável deve incorporar-se à manutenção e conservação dos recursos naturais. (JARDIM, 2005).

Mas, como estabelecer equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico e a preservação ambiental, já que sabemos que os recursos ambientais são esgotáveis e que temos que conciliar o desenvolvimento frente à preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida?

Por certo que há a necessidade de políticas de sustentação racional de recursos naturais, levando ao desenvolvimento econômico motivado pela transformação sociopolítica, tecnológica e legislativa (JARDIM, 2005), como a construção da Agenda 2030, objeto da sessão seguinte.

Amartya Sen (2011) defende que a intervenção humana construtiva para um desenvolvimento sustentável pode se dar de três maneiras:

- a) incremento da educação e do emprego das mulheres para reduzir a taxa de fertilidade, o que, em longo prazo, reduz a pressão sobre o aquecimento global e a crescente destruição dos habitats naturais; b) disseminação da educação escolar e melhoria em sua qualidade, tornando os seres humanos mais ambientalmente conscientes; c) melhor comunicação e uma mídia mais ativa e bem-informada, tornando os homens mais conscientes sobre as questões ambientais (SEN, 2011, p. 249).

Dentro dessa concepção, torna-se indispensável a ampliação das liberdades, incluindo a de satisfazer as necessidades humanas essenciais. A expansão das liberdades e das capacidades substantivas das gerações atuais não deve comprometer as capacidades de as gerações futuras

gozarem de liberdade igual ou superior às liberdades de hoje, em harmonia com a sustentabilidade. (WEDY, 2017).

O objetivo do desenvolvimento relaciona-se, assim, à avaliação das liberdades efetivas desfrutadas pelos cidadãos. Capacidades individuais dependem crucialmente, entre outras coisas, de disposições econômicas, sociais, políticas e, acrescenta-se, ambientais. Ao instituírem-se disposições institucionais apropriadas, “os papéis fundamentais de tipos distintos de liberdades precisam ser levados em conta, indo-se muito além da importância fundamental da liberdade global dos indivíduos” (SEN, 2010).

### **1.1.1. Desenvolvimento como liberdade**

Amartya Sen, em sua clássica obra "O Desenvolvimento como Liberdade", busca analisar o conceito de desenvolvimento, contrapondo-se às visões que enfatizam (e se limitam) a aspectos tais como crescimento do PIB, industrialização e avanço tecnológico.

Apesar dos avanços experimentados pela sociedade moderna, vivemos num mundo de privações. A persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, fome, violação de liberdades políticas elementares e de liberdades formais, negligência diante dos interesses e da condição de agente das mulheres e ameaças à sustentabilidade da vida econômica e social são encontradas tanto em países ricos como em países pobres. Superar estes problemas para Amartya Sen é “a parte central do processo de desenvolvimento”. (SEN, 2010, p. 9)

Neste contexto, Sen defende que uma concepção adequada de desenvolvimento deve ser capaz de ir além da análise simplista de variáveis relacionadas à renda como a mera acumulação de riqueza e o crescimento do PIB. Assim, para o autor, “o crescimento econômico não pode sensatamente ser considerado um fim em si mesmo”. Dentro dessa perspectiva não se é proposto a total desconsideração da importância do crescimento econômico para o alcance do desenvolvimento, mas sim o dever de se enxergar muito além dele. A maximização de renda e riqueza tem de estar relacionada, sobretudo, com a melhoria de vida da população e de suas liberdades. Questões como a fome, privação de serviços básicos de acesso à saúde, educação funcional, emprego remunerado ou segurança econômica e social e desigualdade de gênero são responsáveis por afetar a melhoria de vida da população bem como das suas liberdades. Portanto, o desenvolvimento (sustentável) requer que se removam essas fontes de privação de liberdade. (SEN, 2010, p. 29).

Para Sen, a condição de agente dos indivíduos é limitada pelas oportunidades sociais, políticas e econômicas que a eles estão disponíveis, tornando-se imprescindível o reconhecimento simultâneo da centralidade da liberdade individual e da força das influências sociais sobre o grau e o alcance da liberdade individual. (SEN, 2010, p.10)

Em outras palavras, as liberdades conquistadas pelos indivíduos de uma sociedade (liberdade de participação política, de receber educação básica e assistência médica) além de contribuir para o desenvolvimento também são fundamentais para o próprio fortalecimento destas mesmas liberdades. (SEN, 2010, p. 55)

Comparemos, por exemplo, duas sociedades ou coletividades, uma delas realiza grandes progressos em termos de PIB e progresso tecnológico, mas não se observa grandes avanços no tocante aos ganhos em termos de participação social dos indivíduos nas decisões desta coletividade. Um segundo grupo já alcança avanços consideráveis em termos de progresso material, mas em conjunção com um elevado progresso também na participação política de seus indivíduos. De acordo com esta visão, o segundo grupo teria seus avanços em desenvolvimento muito mais assegurados e sustentados, considerando que existe maior determinação social neste processo. (NEDER, 2019).

De acordo com essa abordagem, a expansão da liberdade é considerada o fim primordial e principal meio do desenvolvimento, o que Sen chama de “papel constitutivo” e “papel instrumental” da liberdade no desenvolvimento. (SEN, 2020, p. 55).

O papel constitutivo relaciona-se com a expansão das liberdades substantivas, que incluem capacidades como ter condições de evitar privações como fome, acesso à educação, ter participação política, liberdade de expressão, etc. Nesta perspectiva, o processo de desenvolvimento envolve a expansão destas e de outras liberdades humanas.

De certo, na visão de Sen, a ausência de liberdades substantivas relaciona-se diretamente com a pobreza, que rouba das pessoas a liberdade de saciar a fome, a oportunidade de morar num lugar apropriado, de ter acesso a saneamento básico. A carência de serviços públicos restringe a liberdade de acesso à assistência médica adequada e à educação; a negação de liberdades políticas e civis, como as vistas em regimes autoritários, fere a liberdade das pessoas de participar da vida social, política e econômica da comunidade.

No contexto de visões mais restritas de desenvolvimento como crescimento do PIB ou industrialização, frequentemente se pergunta se determinadas liberdades políticas ou sociais, como por exemplo, a liberdade de participação ou distensão política, as oportunidades de receber educação básica, são ou não são motores de desenvolvimento.

À luz de sua visão mais fundamental de desenvolvimento como liberdade, Sen nos mostra que esse modo de apresentar a questão tende a desconsiderar a importante concepção de que essas liberdades substantivas estão entre os componentes constitutivos do desenvolvimento. Sua relevância para o desenvolvimento não tem de ser estabelecida *a posteriori*, com base em sua contribuição indireta para crescimento do PIB ou para a promoção da industrialização. Essas liberdades, na concepção de Sen, contribuem muito eficazmente para o progresso econômico. (SEN, 2020, p. 16)

Mesmo uma pessoa muito rica que seja impedida de expressar livremente ou de participar de debates e decisões públicas está sendo privada de algo que ela tem motivos para valorizar. O processo de desenvolvimento quando julgado pela ampliação da liberdade humana, precisa incluir a eliminação da privação dessa pessoa. (SEN, 2010, p. 56)

Desta forma, as liberdades substantivas alcançadas pelos indivíduos de uma dada sociedade deve ser um dos objetivos do desenvolvimento e uma forma de medi-lo.

O papel instrumental da liberdade no processo de desenvolvimento diz respeito ao modo como diferentes tipos de direitos e oportunidades contribuem para a expansão das capacidades humanas e, assim, para o processo de desenvolvimento. A eficácia da liberdade como instrumento reside no fato de que diferentes tipos de liberdades possuem inter-relação entre si. Nesse contexto, liberdades instrumentais como liberdades políticas e facilidades econômicas tendem a contribuir para a capacidade geral da pessoa viver mais livremente, mas também têm o efeito de complementar umas às outras. (SEN, 2010, p. 57)

O crescimento do PIB ou das rendas individuais obviamente pode ser muito importante como meio de expandir a liberdade de membros de uma sociedade, mas isso depende também de outros fatores determinantes como as disposições sociais e econômicas.

Desta forma, o desenvolvimento relaciona-se com a avaliação das liberdades reais desfrutadas pelas pessoas. As capacidades individuais dependem de disposições econômicas, sociais e políticas. A privação de uma delas conduz à privação de outras gerando, desta forma, um círculo vicioso ou uma barreira intransponível. As liberdades "instrumentais" teriam, portanto, o poder de potencializar o bem-estar das pessoas de uma forma geral. (SEN, 2010, p. 77). Por isso, os fins e os meios do desenvolvimento devem ter a perspectiva de liberdade como eixo central.

Segundo Sen, existem duas razões para que a liberdade seja central para o processo de desenvolvimento: 1) a razão avaliatória: a avaliação do progresso tem de ser feita verificando-se primordialmente se houve aumento das liberdades das pessoas. Ou seja, o autor concebe o

desenvolvimento como sendo um processo que pode ser medido tendo como objetivo a ampliação das liberdades. 2) a razão da eficácia: a realização do desenvolvimento depende inteiramente da livre condição de agente das pessoas. (SEN, 2010, p. 17)

É devido a existência de inter-relações entre determinados tipos de liberdades que a condição de agente livre e sustentável emerge como um motor fundamental do desenvolvimento. A condição de agente não é apenas uma parte constitutiva do desenvolvimento. Ele contribui para fortalecer outros tipos e condições de agentes livres. A ligação entre liberdade individual e realização de desenvolvimento social sobrepassa a característica constitutiva de algumas liberdades, por mais importante que essa característica seja (SEN, 2010, p.30).

Desta forma, pode-se dizer que na teoria do desenvolvimento de Sen, mesmo considerando-se que as liberdades substantivas sejam claros fatores voltados ao desenvolvimento dos países, a liberdade também pode ser considerada como um fim em si mesma, dado que os indivíduos de uma sociedade podem decidir (e participariam ativamente deste processo de decisão) sobre quais são as opções de desenvolvimento que podem adotar.

O essencial, no pensamento de Sen, está no fato de que o desenvolvimento, para gerar qualidade de vida, requer do Estado a concessão de mais liberdade às pessoas, ou seja:

Liberdades políticas (na forma de liberdade de expressão e eleições livres) ajudam a promover a segurança econômica. Oportunidades sociais (na forma de serviços de educação e saúde) facilitam a participação econômica. Facilidades econômicas (na forma de oportunidades de participação no comércio e na produção) podem ajudar a gerar abundância individual, além de recursos públicos para os serviços sociais. Liberdades de diferentes tipos podem fortalecer umas às outras. (SEN, 2010, p. 26)

Liberdade, nesse sentido, é, portanto, uma prerrogativa econômica existencial do desenvolvimento sustentável. Sua presença é perceptível pela ação dirigida do Estado, em garantir oportunidades e escolhas genuínas às pessoas, por meio da suficiência especialmente nas áreas da educação, saúde e segurança pública. “Ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas de cuidar de si mesmas e de influenciar o mundo, questões cruciais para o desenvolvimento” É do exercício da condição do agente dos cidadãos, a participar das decisões relativas a seus direitos e ao desenvolvimento, que se muda sua realidade. (SEN, 2010, p. 33)

Sob esta perspectiva, o desenvolvimento sustentável somente será promovido se baseado em pilares como tutela ambiental, governança, inclusão social e desenvolvimento econômico calcado em práticas sustentáveis. Para isto não basta a atuação do Estado e a

existência de uma Constituição pretensamente democrática. É necessária a participação ativa de entes privados e de uma sociedade livre movidos por uma visão comunitária. (WEDY, 2017).

Índices de mensuração de desenvolvimento obsoletos, utilizados há décadas em países em desenvolvimento como o Brasil, tais quais o PIB e o PNB, são incompatíveis com o desenvolvimento sustentável se manejados isoladamente, pois

não retratam a- graves problemas ambientais (como riscos de catástrofes e para as emissões de gases de efeito estufa); b- a desigualdade na distribuição de renda e no acesso iníquo à saúde e educação; c- padrões de governança compatíveis com os de uma nação próspera, com baixos índices de corrupção; d- o desenvolvimento econômico fundado nas energias renováveis (eólica, marítima, solar, biomassa, entre outras). (WEDY, 2017)

Nesse sentido, a contribuição de Sen é de fundamental importância no sentido de colocar o valor da liberdade como essencial para a promoção do desenvolvimento sustentável, permitindo que direitos fundamentais possam ser garantidos pelo Estado e reivindicados pelos cidadãos, que precisam ter o direito de se organizarem em oposição a governos ineficientes.

Soma-se a isso a visão de SEN (2010) de que a mulher, em sua condição de agente, é um dos principais vetores no processo de desenvolvimento (sustentável), por isso também a relevância da contribuição de Sen para este trabalho, o que será melhor detalhado no Capítulo 3.

## 1.2. A AGENDA 2030 COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A Agenda 2030 contendo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) começou a ser construída a partir da preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2012, no Rio de Janeiro, que ficaria conhecida como “Rio+20”, e das avaliações sobre o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), que haviam sido estabelecidos para serem cumpridos até 2015. (BARBIERI, 2020, p. 128).

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), compromisso assinado por 189 países, constituíram uma tentativa de concretizar e refletir uma nova representação do que se entendia por desenvolvimento no século XXI, em que questões sociais como combate à pobreza, acesso à educação e saúde básica, passaram a integrar a sua definição, uma vez que desenvolvimento era antes entendido e encarado como algo estritamente econômico,

diretamente relacionado ao aumento da produção e consumo. Assim, os ODMs são considerados “o primeiro esforço global coordenado em favor do desenvolvimento” (LOPES; CEBRI, 2013, p. 7).

Elaborada em torno de oito objetivos<sup>3</sup>, esta iniciativa multilateral também era composta originalmente por 18 metas e 48 indicadores, que permitiram a mensuração do seu cumprimento por parte dos países signatários e configuraram os ODMs como o mais grandioso compromisso internacional – até a adoção dos ODS em setembro de 2015 – firmado a favor da redução da pobreza e do desenvolvimento econômico-social.

Antes do prazo firmado para cumprimento dos ODMs, previsto para 2015, iniciou-se o processo de construção da Agenda Pós-2015 logo após a realização da Rio+20 e a subsequente publicação do relatório “O Futuro que Queremos”. (BARBIERI, 2020, p. 129). O documento recomendou que os ODS estivessem concentrados em áreas prioritárias do desenvolvimento sustentável, como a erradicação da pobreza, segurança alimentar, água e saneamento, energia, saúde e promoção da igualdade de gênero e autonomia das mulheres, entre outras expressamente citadas no documento. (ONU, 2012, p. 20).

Foi seguindo essa recomendação que em 2015, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, realizada em Nova York, e com a participação de 193 estados-membros, foi aprovado o documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, que definiu, portanto, o plano de ação para o período de 2016 a 2030.

Composta por 17 ODS e 169 metas universais construídas após intensa consulta pública mundial e envolvimento junto à sociedade civil, os ODS foram construídos sobre o legado dos ODMs, com vistas a concluir o que estes não conseguiram alcançar e visando concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas. (ONU, 2015, p. 1).

### Figura 1. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

---

<sup>3</sup> Objetivo 1: Acabar com a fome e a miséria. Objetivo 2: Oferecer educação básica de qualidade para todos. Objetivo 3: Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres. Objetivo 4: Reduzir a mortalidade infantil. Objetivo 5: Melhorar a saúde das gestantes. Objetivo 6: Combater a AIDS, a malária e outras doenças. Objetivo 7: Garantir qualidade de vida e respeito ao meio ambiente. Objetivo 8: Estabelecer parcerias para o desenvolvimento (ODM BRASIL, [s.d])



Fonte: ONU BRASIL.

Esses Objetivos e metas formam um conjunto integrado e indivisível de prioridades globais para o desenvolvimento sustentável em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta:

**Pessoas** – acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em dignidade e igualdade, em um ambiente saudável.

**Planeta** – proteger o planeta da degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e tomando medidas urgentes sobre a mudança climática, para que ele possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras.

**Prosperidade** – assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.

**Paz** – promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estão livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável.

**Parceria** – mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, com base num espírito de solidariedade global reforçada, concentrada em especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas. (ONU MULHERES, [s.d.])

Assim, os vínculos e a natureza integrada dos ODS são de importância crucial para assegurar que o propósito da nova Agenda seja realizado. Pode-se afirmar, portanto, que a Agenda 2030 reúne os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo até 2030 e busca assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, e, não menos importante, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, este último constante do ODS nº 5.

### 1.2.1 Do objetivo de desenvolvimento sustentável n. 5

Como abordado no subcapítulo anterior, nos anos 2000, 189 países, incluindo o Brasil, se reuniram no evento denominado Cúpula do Milênio e firmaram um compromisso global para a erradicação da extrema pobreza e desenvolvimento sustentável, definindo os oito ODMs.

No âmbito da Declaração do Milênio, restou estabelecido especialmente que nenhum ser humano ou nação deveria ser privado da possibilidade de gozar do desenvolvimento, devendo a igualdade de direitos e oportunidades entre os sexos ser garantida neste âmbito. (ONU, 2000).

Considerando a necessidade de igualdade entre homens e mulheres, foi criado especificamente o ODM-3, voltado à igualdade e ao empoderamento da mulher, cuja finalidade voltava-se a promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres. Suas metas correspondiam, no entanto, à superação das disparidades entre meninos e meninas para o acesso à educação formal bem como a promoção de políticas que oferecessem oportunidades às mulheres para ocuparem papéis mais ativos no mundo econômico e na política, como ações essenciais para o alcance da igualdade de gênero. (AMARAL, PEIXOTO, 2021).

Não obstante, o ODM-3 recebeu críticas devido à generalidade das metas propostas, uma vez que deixou de mencionar outros obstáculos estruturais de gênero e discriminação. Para a Anistia Internacional (2010), deveriam estar inclusos, dentro do Objetivo, a eliminação da discriminação contra a mulher nas relações familiares, nos direitos civis, de propriedade, laboral e político.

As pendências constatadas pelos ODMs transformaram-se em novas metas, agora no âmbito da Agenda 2030. Compreendeu-se que para alcançar o objetivo específico de igualdade entre homens e mulheres faz-se necessária a adoção de medidas que erradiquem as barreiras estruturais de gênero existentes.

Neste contexto, alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030 é o quinto ODS adotado por todos os Estados-nação membros da ONU em 2015. Sua imprescindibilidade pode ser visualizada quando se infere que, dos 17 objetivos propostos para 2030, apenas três deles não mencionam a mulher em suas metas (quais sejam o ODS 12, referente à produção e consumo; o ODS 14, relacionado à vida na água, e o ODS 15, que diz respeito aos ecossistemas e vida terrestre).

Composto por nove metas para serem cumpridas e dezoito indicadores e subindicadores, o ODS-5 tem por objetivo promover a igualdade em direitos, responsabilidades e oportunidades das mulheres e dos homens, bem como das meninas e dos meninos:

5.1 – Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte. 5.1.1 - Existência ou não de arcabouço legal em vigor para promover, reforçar e monitorar a igualdade e a não-discriminação com base no sexo.

5.2 – Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos. 5.2.1 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos de idade ou mais que sofreram violência física, sexual ou psicológica, por parte de um parceiro íntimo atual ou anterior, nos últimos 12 meses, por forma de violência e por idade; 5.2.2 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos ou mais que sofreram violência sexual por outras pessoas não parceiras íntimas, nos últimos 12 meses, por idade e local de ocorrência

5.3 – Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas. 5.3.1 - Proporção de mulheres com idade de 20 a 24 anos que casaram ou viveram em união de fato antes dos 15 anos e antes dos 18 anos de idade; 5.3.2 - Proporção de meninas e mulheres com idade entre 15 e 49 anos que foram submetidas a mutilação genital feminina, por grupo etário.

5.4 – Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais. 5.4.1. Proporção de tempo de gasto em trabalho doméstico não remunerado e cuidados, por sexo, idade e localização.

5.5 – Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. 5.5.1. Proporção de assentos em ocupados por mulheres em (parlamentos nacionais e (b) governos locais; 5.5.2. Proporção de mulheres em cargos gerenciais.

5.6 – Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão. 5.6.1 - Proporção de mulheres com idade entre 15 e 49 anos que tomam decisões informadas sobre suas relações sexuais, uso de contraceptivos e cuidados com saúde reprodutiva; 5.6.2 - Número de países com legislação e regulamentação que garantam o acesso pleno e igualitário de mulheres e homens, com 15 anos ou mais de idade, aos cuidados, informação e educação em saúde sexual e reprodutiva.

5.a – Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais. 5.a.1 - (a) Proporção da população agrícola total com propriedade ou direitos assegurados sobre terras agrícolas, por sexo; e (b) proporção de mulheres entre proprietários e detentores de direitos sobre terras agrícolas, por tipo de posse; 5.a.2 - Proporção de países onde as estruturas legais (incluindo o direito consuetudinário) garantem às mulheres direitos iguais à propriedade e / ou controle da terra

5.b – Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres. 5.b.1 - Proporção de pessoas que possuem telefone celular móvel, por sexo.

5.c – Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis. 5.c.1 - Proporção de países com sistemas para monitorar e fazer alocações públicas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. (AGENDA 2030, 2021).

As nove metas globais que compõem o ODS 5 dão conta da quase totalidade das dimensões mais relevantes da desigualdade de gênero. Assim, as metas do ODS 5 cobrem desde temas clássicos, como a violência (meta 5.2) ou a saúde reprodutiva (meta 5.6), até temas relativamente novos, como a igualdade no acesso às tecnologias da informação (meta 5.b) e a

efetividade do arcabouço específico de políticas de redução das desigualdades de gênero (meta 5.c).

Muitos dos sistemas que estão representados no ODS-5 foram sedimentados em documentos anteriores como na Declaração Universal de Direitos Humanos, que assegura a homens e mulheres igualdade no gozo de todos os direitos econômicos, sociais e culturais, na Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, na Declaração do México, de 1975, e na Declaração e Plataforma de Pequim, de 1995. (BARBIERI, 2020, p. 143).

As três primeiras metas do ODS 5 referem-se às disposições da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (1979) pela qual os signatários passaram a ter a obrigação de estabelecer proteção jurídica contra toda forma de discriminação contra a mulher.

A esse respeito, segundo a Convenção, discriminação contra as mulheres é

qualquer distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade de homens e mulheres, dos direitos humanos direitos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural, civil ou em qualquer outro campo. (UN WOMEN, [s.d]) (tradução nossa).

Ao aceitar a Convenção, os Estados-Partes se comprometeram a adotar uma série de medidas para acabar com a discriminação contra as mulheres em todas as formas, incluindo incorporar o princípio da igualdade entre homens e mulheres em seu ordenamento jurídico, abolir todas as leis discriminatórias e adotar leis apropriadas que proíbam a discriminação contra as mulheres; estabelecer tribunais e outras instituições públicas para assegurar a proteção efetiva das mulheres contra a discriminação.

Destarte, no artigo 15 da Convenção coloca-se que os Estados Partes devem reconhecer à mulher igualdade com o homem perante a lei, e, em matérias civis, uma capacidade jurídica idêntica à do homem e as mesmas oportunidades para o exercício dessa capacidade. Todo contrato ou outro instrumento privado de efeito jurídico que restrinja a capacidade jurídica da mulher deverá ser considerado nulo, tendo tanto a mulher quanto o homem as mesmas garantias no respeito à legislação. (UN WOMEN, [s.d])

Adicionalmente, na Convenção de 1979 está previsto, em seu artigo 16, inciso II, que “os sponsais e o casamento de uma criança não terão efeito legal, devendo ser estabelecida

uma idade mínima para o casamento e tornar obrigatória a inscrição de casamentos em registro oficial” (UN WOMEN, [s.d])

Assim, os países que aderiram à Convenção de 1979, como o Brasil, comprometeram-se a estabelecer medidas, inclusive legislativas, a fim de

modificar os padrões socioculturais de conduta de homens e mulheres, com vistas a alcançar a eliminação dos preconceitos e práticas consuetudinárias e qualquer outra índole que estejam baseados na ideia de inferioridade ou superioridade de qualquer dos sexos ou em funções estereotipadas de homens e mulheres. (BRASIL, 2002).

A Convenção fornece, assim, a base para a realização da igualdade entre mulheres e homens por meio da garantia de igualdade de acesso e igualdade de oportunidades para as mulheres na vida política e pública - incluindo o direito de voto e de concorrer às eleições - bem como educação, saúde e emprego, concordando os Estados Partes em tomar todas as medidas apropriadas, incluindo legislação e medidas especiais temporárias, para que as mulheres possam desfrutar de todos os seus direitos humanos e liberdades fundamentais. (UN WOMEN, [s.d])

Vale destacar que a Convenção é o único tratado de direitos humanos que afirma os direitos reprodutivos das mulheres e aponta a cultura e a tradição como forças influentes que moldam os papéis de gênero e as relações familiares. Afirma os direitos das mulheres de adquirir, mudar ou manter sua nacionalidade e a nacionalidade de seus filhos. (UN WOMEN, [s.d])

Por esta razão, a Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher tornou-se o principal instrumento internacional na luta pela igualdade de gênero e para a liberação da discriminação, seja ela perpetrada por Estados, indivíduos, empresas ou organizações. Atualmente, são 186 os Estados- parte da Convenção.

Ratificada pelo Direito brasileiro há 38 anos, a Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher representou o marco inicial em um processo de incorporação de tratados internacionais de direitos humanos em prol da isonomia jurídica entre os gêneros. Desde então, o Brasil avançou nas discussões de gênero, mas ainda há desafios a serem superados.<sup>4</sup> (BRASIL, 2002).

---

<sup>4</sup> A Convenção da Mulher foi ratificada pelo Brasil em 1º de fevereiro de 1984, com reservas aos artigos 15, parágrafo 4º, e artigo 16, parágrafo 1º, alíneas (a), (c), (g) e (h), e artigo 29 da Convenção; e promulgada originalmente pelo Decreto 89.460, de 20 de março de 1984, revogado pelo Decreto 4.377, de 13 de setembro de 2002. As reservas aos artigos 15 e 16, retiradas em 1994, foram feitas devido à incompatibilidade entre a legislação brasileira, então pautada pela assimetria entre os direitos do homem e da mulher. A reserva ao artigo 29, que não

A meta 5.4 reconhece e valoriza o trabalho doméstico e assistencial não remunerado, entendido como aquele realizado em benefício da família, de conhecidos, vizinhos, necessitados, tais como afazeres de casa e cuidados pessoais de crianças, idosos, deficientes e doentes. (BARBIERI, 2020, p. 144).

A valorização deste tipo de trabalho se daria por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, assim como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família. (BARBIERI, 2020, p. 144).

No Brasil, a participação de mulheres em trabalhos domésticos não remunerados é claramente superior à dos homens. Dados do IBGE mostram que as mulheres, no Brasil, em 2019, dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas). (IBGE, 2021).

Ainda, segundo o IBGE, entre as mulheres, também há diferenças marcantes por rendimento domiciliar per capita, com uma média maior de horas trabalhadas nas atividades de cuidados e afazeres domésticos entre aquelas que fazem parte dos 20% da população com os menores rendimentos (24,1 horas) em comparação com as que se encontram nos 20% com os maiores rendimentos (18,2 horas). Essa diferença mostra que a renda é um fator que impacta no nível da desigualdade entre as mulheres na execução do trabalho doméstico não remunerado, uma vez que permite acesso diferenciado ao serviço de creches e à contratação de trabalho doméstico remunerado, possibilitando a delegação das atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, sobretudo a outras mulheres. (IBGE, 2021).

Mesmo para as mulheres que se encontram ocupadas, o seu maior envolvimento em atividades de cuidados e/ ou afazeres domésticos tende a impactar na forma de inserção delas no mercado de trabalho, que é marcada pela necessidade de conciliação da dupla jornada entre trabalho remunerado e não-remunerado. Indicadores do IBGE mostram que, em 2019, 1/3 das mulheres estavam ocupadas em tempo parcial – até 30 horas –, quase o dobro do verificado para os homens. (IBGE, 2021).

Destarte, o maior envolvimento no trabalho não remunerado contribui para explicar a menor participação das mulheres no mercado de trabalho. Daí a importância de acompanhar e monitorar o número de horas semanais dedicadas às atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, por sexo, idade e localização geográfica, pois esses dados fornecem

---

se refere a direitos substantivos, é relativa a disputas entre Estados parte quanto à interpretação da Convenção e continua vigorando.

informações para o monitoramento do ODS 5 e é de extrema importância para dar visibilidade a esta forma de trabalho.

Essa discrepância, no entanto, não se explica apenas por questões econômicas, mas há fortes componentes culturais que se firmaram ao longo dos anos, como será abordado no capítulo seguinte. Nas palavras de Jose Carlos Barbieri (2020), por isso “o cuidado de mencionar “conforme os contextos nacionais” na redação da meta 5.4, para não ferir suscetibilidades nos países onde essas questões fazem parte de suas identidades nacionais.”

A meta 5.5 tem por objetivo garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública, tendo como indicadores a proporção de assentos ocupados por mulheres em parlamentos nacionais e governos locais (indicador 5.5.1); e a proporção de mulheres em posições gerenciais (indicador 5.5.2). Um tipo de medida adotado em muitos países é exigir um percentual crescente de mulheres em cargos de decisão em empresas, órgãos públicos, cortes de justiça, parlamentos até alcançar a participação paritária, como é o caso do Brasil. (BARBIERI, 2020, p. 145).

O Glossário criado pela ONU para esta meta discorreu sobre a “Participação plena e efetiva das mulheres e igualdade de oportunidades para a liderança”, salientando tratar-se de medida-chave para o empoderamento da mulher e estratégia de promoção de igualdade de gênero. Afirmou a ONU que a participação na vida pública, não apenas a partir do direito de voto nas eleições, mas também de serem elegíveis para organismos eletivos, ocupar empregos públicos, tomar parte na formulação de políticas de Estado, é um direito humano que precisa ser efetivado. (ONU, 2016)

Muito embora as mulheres representem 51,1% da população brasileira e apesar da reconhecida importância para a construção de uma democracia plena e equitativa, a participação feminina em posições de liderança e de tomada de decisão na esfera pública brasileira ainda é baixa, conforme pode ser observado a partir da análise das informações disponíveis sobre os dois indicadores que compõem o ODS-5.

No tocante ao indicador 5.5.1., segundo informação disponibilizada pela Câmara dos Deputados, o percentual de cadeiras ocupadas por mulheres na Câmara Federal, após as eleições de 2022, é de apenas 17,7 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2022).

Não obstante, desde 1995, o Brasil possui legislação que reserva percentual de candidaturas em eleições proporcionais para mulheres. Porém, apenas com a Lei no 12.034, de setembro de 2009, essas cotas tornaram-se obrigatórias, sendo passível de punição o partido ou

a coligação partidária que não cumprir o mínimo de 30% e o máximo de 70% de candidaturas de cada sexo. (IPEA, 2019)

Quanto ao indicador global 5.5.2, dados do IBGE indicam que no Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019. A desigualdade entre mulheres brancas e os homens brancos era maior do que entre as mulheres pretas ou pardas e os homens de mesma cor ou raça, em 2019. Segundo o IBGE, tal resultado pode decorrer do fato de que a maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), em que se concentram as pessoas brancas. Esses dados nos mostram que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades. Do mesmo modo, a desigualdade se aprofunda nas faixas etárias mais elevadas. (IBGE, 2021).

O Relatório Women in Business da Grant Thornton, de 2022, apresenta dados muito similares: as mulheres, em 2022, ocupavam 38% dos cargos de liderança no Brasil, (GRANT THORNTON, 2022). Tornar essa relação mais justa, promovendo a equidade de oportunidades e, com isso, gerando empresas mais diversas, criativas e lucrativas, é uma preocupação – ou deveria ser – de empresas de todos os portes e setores.

A meta 5.6, por sua vez, busca assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências.

A ambição do ODS-5, por conseguinte, é alcançar uma situação de equilíbrio na participação de homens e mulheres em todos os setores da sociedade, um ideal que emerge dos pactos sobre os Direitos Humanos de 1966, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, entre outros documentos. Deste modo, o ODS-5 transforma as disposições desses documentos em metas com datas para alcançá-las.

A preocupação com o processo de igualdade entre os gêneros nas esferas decisórias públicas e privadas, fomentando a maior participação política das mulheres nos parlamentos e a maior participação das mulheres em cargos gerenciais, é justificada à medida que se passa a compreender que o progresso da humanidade depende da promoção de iguais oportunidades para homens e mulheres.

A Agenda 2030, ao tratar dos direitos das mulheres e meninas, entende a efetivação da igualdade de gênero e o empoderamento feminino como instrumentos de contribuição essencial para o progresso dos ODS, na medida em que “alcançar o potencial humano e o

desenvolvimento sustentável não é possível, se para metade da humanidade (mulheres), os direitos humanos e as oportunidades continuam a ser negados” (ONU, 2015, p. 8).

Decerto, a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas não é apenas um objetivo explícito sob a Agenda 2030, mas também um motor do desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões, desde acabar com a pobreza e a fome, promover a prosperidade e o crescimento econômico e construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas para garantir a proteção do planeta e de seus recursos naturais. (ONU MULHERES, 2018).

Por contraste, onde mulheres e meninas têm direitos e oportunidades negados, o progresso, inevitavelmente, ficará comprometido e a Agenda 2030 como um todo estará em risco. A integração sistemática de uma perspectiva de gênero na implantação e no monitoramento dos ODS são, portanto, cruciais. (ONU MULHERES, 2018).

Vale lembrar que as mulheres e meninas são metade da população mundial. Quando suas vidas melhoram, os benefícios reverberam em toda a sociedade. Acesso a trabalho e renda, por exemplo, contribuem não só para a redução da pobreza (ODS 1), mas também para melhores resultados de educação, saúde e nutrição para mulheres e meninas e aqueles que dependem delas (ODS 2, 3 e 4). (ONU MULHERES, 2018)

Da mesma forma, eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas (Meta 5.2) não é apenas um componente do ODS 5, mas também fundamental para garantir uma vida saudável e bem-estar para pessoas de todas as idades (ODS 3). (ONU MULHERES, 2018)

No entanto, o progresso na igualdade de gênero tem sido altamente desigual nas diferentes dimensões da Agenda 2030. Segundo o relatório “Why Gender Equality matters across all SDGs”, em algumas áreas, como o acesso das meninas à educação, houve uma melhora mas ainda insuficiente (ODS 4). Em áreas como a participação na força de trabalho (ODS 8), inovação e criação de conhecimento (ODS 9), lacunas significativas de gênero permanecem e o progresso tem sido mínimo. Da mesma forma, embora tenha havido algum tipo de progresso para a eliminar a prática da mutilação genital feminina (ODS 5), este não tem sido suficiente e a Onu Mulheres acredita que o número de mulheres e meninas submetidas à mutilação genital provavelmente aumentará nos próximos 15 anos. (ONU MULHERES, 2018).

Assim, a menos que o progresso na igualdade de gênero seja acelerado, a comunidade global não apenas falhará em alcançar o ODS 5, como também renunciará ao efeito catalisador que a igualdade de gênero pode ter para o cumprimento da Agenda 2030 mais amplamente.

Infelizmente, em todos os países e regiões, mulheres e meninas enfrentam enormes dificuldades e barreiras estruturais que afetam todos os aspectos de suas vidas. (ONU MULHERES, 2018).

O reconhecimento da igualdade de gênero como parte essencial no alcance do desenvolvimento sustentável, bem como o estabelecimento de uma meta específica para cumprimento pelos países, proporciona a implementação de políticas voltadas à igualdade de gênero e ainda a produção de dados e monitoramento dos avanços, e ações, em busca do cumprimento dos indicadores propostos.

Todavia, para alcançar o cumprimento desta meta específica, é preciso eliminar outros aspectos de desigualdade social que impedem o avanço das mulheres na vida pública e privada e dos espaços de poder. A desigualdade nas relações de poder entre os sexos, decorrentes da sociedade patriarcal, ainda influenciam na manutenção dos contextos de desigualdade. A paridade de participação entre os membros da sociedade, em iguais oportunidades, exige novas concepções de justiça social. (AMARAL, PEIXOTO, 2021).

Não é por outra razão que para além das metas estabelecidas pelo ODS 5, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres - ONU Mulheres identificou uma série de indicadores específicos de gênero em outros ODS da Agenda 2030, que explicitamente se referem à igualdade de gênero como um objetivo subjacente, como explorado nos parágrafos anteriores. Esse trabalho da ONU Mulheres mostra não somente a transversalidade e a multidimensionalidade que abarca o estudo das desigualdades de gênero, como também a importância de tornar o alcance da efetiva igualdade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas uma meta a ser alcançada em diversas frentes para um desenvolvimento sustentável “sem deixar ninguém para trás” (ONU MULHERES, 2022).

Assim, a igualdade de gênero não é apenas um dos 17 ODS propostos, mas também um pilar para que outros ODSs sejam alcançados. A perspectiva de gênero na implementação e no monitoramento da agenda não é somente um objetivo, mas uma forma de abordar todas as desigualdades, já que mulheres e meninas são desproporcionalmente e sistematicamente afetadas por elas.

## **CAPÍTULO 2. DESIGUALDADE DE GÊNERO NA SOCIEDADE PATRIARCAL**

Apesar dos avanços da sociedade moderna, ainda são destinadas às mulheres certas atividades, tais como os cuidados com a casa e com a família, enquanto aos homens cabe o papel de provedor de sua família. Estas diferenciações por gênero ditadas pelo patriarcado e

refletidas no mercado de trabalho, determinam que homens e mulheres ocupem lugares desiguais e hierarquicamente determinados e favorecem a discriminação em relação às mulheres.

Neste capítulo, o conceito de gênero será analisado assim como a relação hierarquizada entre homens e mulheres foi construída, posto que o lugar ocupado pelo sexo masculino e feminino nos setores da economia e na hierarquia das ocupações tem a característica do gênero. Como será explorado, as desigualdades de gênero operam por meio da naturalização de diferenças socialmente construídas, como se as diferenças anatômicas e biológicas pudessem determinar os mais variados atributos sociais e as múltiplas trajetórias de vida até a inserção no mercado de trabalho e em espaços de poder.

## 2.1. CONCEITO DE GÊNERO

Entende-se por gênero o conjunto de normas, valores, costumes e práticas através das quais a diferença biológica entre homens e mulheres é culturalmente significada. (BANDEIRA; MELO, 2005).

Na teorização feminista, o termo sexo designa as características anatômicas dos corpos, isto é, o sexo biológico, ou seja, o gênero masculino ou feminino atribuído no nascimento. O termo gênero, por outro lado, designa a elaboração cultural do feminino e masculino, ou seja, as diferenças entre homens e mulheres em que a subordinação da mulher em relação ao homem se circunscreve a uma interpretação cultural dominada por uma relação social e de poder entre ambos. (TORREÃO, 2007)

A categoria de gênero surgiu como uma forma de distinguir as diferenças biológicas das desigualdades sócio culturalmente construídas e procurou mudar a atenção de um olhar para mulheres e homens como segmentos isolados, para um olhar que se fixa nas relações interpessoais e sociais através das quais elas são mutuamente constituídas como categorias sociais desiguais. (BANDEIRA; MELO, 2005).

Corroborando com este conceito, Joan Scott, em seu artigo Gênero: uma categoria útil para análise histórica (2016), diz que gênero é uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. A autora afirma que esse conceito dá ênfase à produção de novas questões, possibilita a conformidade com a contemporaneidade e, conseqüentemente, as desigualdades entre os gêneros.

Minha definição de gênero tem duas partes e diversos subconjuntos, que estão interrelacionados, mas devem ser analiticamente diferenciados. Elas são ligadas entre si, mas deveriam ser distinguidas na análise. O núcleo da definição repousa /numa conexão integral entre duas proposições: (1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder (SCOTT, 2016, p.67).

Scott entende o gênero como um saber sobre as diferenças sexuais. E, havendo uma relação inseparável entre saber e poder, gênero estaria associado às relações de poder, sendo, na sua concepção, uma primeira forma de dar sentido a estas relações. Scott conclui, assim, que gênero é uma percepção sobre as diferenças sexuais, hierarquizando-as dentro de uma estrutura engessada e dual.

Deste modo, para Scott, gênero enquanto uma categoria útil à história pode lançar luz sobre a história de homens e mulheres, além de propiciar um campo fértil de análise das desigualdades e das hierarquias sociais.

A partir do gênero pode-se perceber a organização concreta e simbólica da vida social e as conexões de poder nas relações entre os sexos. O seu estudo é um meio “de decodificar e de compreender as relações complexas entre diversas formas de interação humana”. (Scott, 2016, p.70).

Assim, para Scott, entender o gênero significa também reconhecer que homem e mulher são “ao mesmo tempo, categorias vazias e transbordantes, pois que, quando parecem fixadas, elas recebem, apesar de tudo, definições alternativas, negadas ou reprimidas”. O gênero expõe, ainda, o dilema da diferença, a construção de desigualdades binárias. Compreender gênero significa “lutar contra padrões consolidados por comparações nunca estabelecidas, por pontos de vista jamais expressos como tais”. (SCOTT, 2016, p.75)

A pergunta que deve ser feita, então, é porque a classificação do gênero comporta sempre uma hierarquia, ou seja, que razões há que expliquem a constante assimetria nas relações entre os gêneros? Não significa apenas entender o que faz com que homens e mulheres sejam vistos como essencialmente diferentes, mas porque esta diferença constitui uma hierarquização onde o masculino se impõe como superior ao feminino.

Os primeiros argumentos feministas enfocavam a injustiça do fato de as mulheres serem excluídas de algumas das atividades centrais, às quais os homens pareciam estar destinados por alguma ordem natural, como atividades que incluíam o direito de assumir um papel ativo na política, no governo e nas lideranças e o direito à educação, à propriedade e o direito de transmitir uma herança. (CHANTER, 2011, p.13)

Simone de Beauvoir (1949) dizia que a masculinidade é entendida como a norma, como algo neutro e universal. A mulher é a outra, a não essencial, ao passo que o homem é o absoluto, o sujeito, o essencial. As mulheres são entendidas como relativas aos homens – como o outro do homem, como menos do que o homem, como inferior ao homem.

A famosa proclamação de Beauvoir (1949) de que a “mulher não nasce mulher, mas torna-se mulher” põe em questão as crenças patriarcais tradicionais, diferenciando sexo e gênero.

Tradicionalmente, o sexo era apresentado como causa ou determinante do gênero. A relação entre sexo e gênero foi construída como necessária pela tradição do patriarcado. Assim, dizer que sexo e gênero estão necessariamente relacionados é dizer que um causa ou determina o outro, que a natureza ou o sexo são causalmente determinantes do gênero. (CHANTER, 2011, p20)

Joan Scott, em sua obra *História das Mulheres* (1992) chama a atenção para a necessidade de se entender o gênero enquanto a relação entre os sexos, de como é assegurado um significado para os conceitos de homem e mulher e as práticas pelas quais os significados da diferença sexual são definidos. O gênero dá significado às distinções entre os sexos, ele “transforma seres biologicamente machos e fêmeas em homens e mulheres, seres sociais.”

Assim, se há diferenças biológicas entre os sexos, não são elas que determinam as desigualdades entre eles, mas a diferenciação entre os sexos pressupõe a definição do que são as características que formam a identidade do masculino e do feminino. (SCOTT, 1992)

Não apenas as mulheres aprendem a ser femininas e submissas, e são controladas nisto, mas também os homens são vigiados na manutenção de sua masculinidade. Um sistema de divisão sexual de papéis muda lentamente, frequentemente por deslizamentos de sentido graduais. E isso não diz respeito apenas às mulheres; os homens devem aprender a ser dominadores e ativos e as mulheres a serem submissas; se as mulheres devem ser castas, os homens devem conhecer os limites nos quais eles podem atentar contra esta castidade. (SCOTT, 1992).

Nas palavras de Chanter (2011), as mulheres são tentadas a permitir que os homens tomem decisões éticas importantes em seus nomes:

Agimos como se não tivéssemos outra escolha que não a de ser o que nos tornamos. Se, por outro lado, sofreremos a opressão, a incapacidade de realizar nossa liberdade não é uma falha moral, mas uma questão de sermos compelidos a assumir a posição de sujeitos que não são reconhecidos em sua subjetividade. (CHANTER, 2011, p15).

Quando as sufragistas se acorrentaram em uma tentativa de fazer com que seus direitos políticos fossem reconhecidos, elas argumentavam que as mulheres haviam sido injustamente excluídas do mundo público e limitadas à vida doméstica, confinadas ao papel de mãe e de dona de casa, e consideradas inaptas para os rigores e demandas do debate político, dos governos e da liderança corporativa (CHANTER, 2011, p. 22)

Gênero não é, portanto, apenas o constitutivo de outras relações sociais (como as de classe e raça), mas ele próprio se constitui em uma relação social. E as relações de gênero possuem uma base material que é a divisão sexual do trabalho. (MARCONDES. FARAH, 2021)

Assim, pode-se dizer que a divisão sexual do trabalho seria uma forma de divisão social do trabalho, baseada nas relações de gênero, que se caracteriza pela separação e hierarquização dos espaços produtivos e reprodutivos. Neste contexto, espaços produtivos mais valorizados são socialmente construídos como um lugar masculino e os espaços reprodutivos, menos valorizados, como feminino. (MARCONDES. FARAH, 2021)

É possível afirmar que a igualdade entre homens e mulheres vem conquistando seu espaço e desconstruindo a associação do feminino ao grupo familiar, transformando, também, a naturalização das funções maternais em escolhas, ou seja, abolindo o "instinto materno" da base natural feminina. No entanto, apesar de todas as mudanças operadas pelas mulheres e pelos movimentos apoiadores da reorganização da família, essas antigas associações prevalecem ora de forma tradicional, ora escondidas por trás do discurso moderno de liberdade. (SILVA, 2019)

A participação pública das mulheres é, afinal, menor que a dos homens, mostrando, assim, que ainda se encontram invisibilizadas e impedidas de acessar livremente o âmbito público com as mesmas ferramentas e oportunidades. (SILVA, 2019)

Mas se deixarmos de lado a ideia de que as mulheres são incapazes de raciocinar bem, ou a ideia de que naturalmente não estão prontas para os rigores da vida pública, pode-se verificar que o que se põe no caminho do progresso das mulheres é a convenção, a tradição ou a opinião, mais do que a natureza, a biologia ou a fisiologia. (CHANTER, 2011, p. 13)

Como dizia Simone de Beauvoir:

Os dois sexos são vítimas ao mesmo tempo do outro e de si. Perpetuar-se-á o inglório duelo em que se empenham enquanto homens e mulheres não se reconhecerem como semelhantes, enquanto persistir o mito do "eterno feminino". Libertada a mulher, libertar-se-á também o homem da opressão que para ela forjou; e entre dois adversários enfrentando-se em sua pura liberdade, fácil será encontrar um acordo. (BEAUVOIR, 1967, p. 2)

A contribuição das análises a partir do gênero consiste, assim, em tentar responder o porquê das diferenças relacionadas tanto com a experiência laboral, como com a organização estrutural do trabalho; com a cultura, a subjetividade (entendida como a forma em que cada um se vê nos papéis que desempenha) e as que fazem referência à segregação dos postos de trabalho e à remuneração.

Este enfoque conduz a uma abordagem das relações sociais assimétricas existentes entre mulheres e homens. Atribuída a distribuição desigual do poder entre ambos os sexos, evidencia-se a reiterada ausência das mulheres do exercício do poder, tanto no setor público como no privado, e das esferas de representação política, onde são tomadas decisões de caráter coletivo que interferem na dinâmica social.

O uso do conceito gênero trata, assim de dar conta dessa vivência diferenciada das mulheres e homens na vida econômica e social.

## 2.2. SOCIEDADE PATRIARCAL E A RELAÇÃO HIERARQUIZADA DE HOMENS E MULHERES

Estudos antropológicos indicam que, no início da história, as primeiras sociedades humanas organizavam-se predominantemente em torno da figura da mãe, a partir da descendência feminina, uma vez que desconheciam a participação masculina na reprodução. Os papéis sexuais e sociais de homens e de mulheres não eram definidos de forma rígida e as relações sexuais não eram monogâmicas. Homens e mulheres envolviam-se com a coleta de alimentos, bem como a todos cabia o cuidado das crianças do grupo. (NERVAZ; KOLLER, 2006)

Com a descoberta da agricultura, da caça e do fogo, as comunidades passaram a se fixar em um território. Aos homens cabia a caça, e às mulheres cabia o cultivo da terra e o cuidado das crianças. Uma vez conhecida a participação do homem na reprodução e, mais tarde, estabelecida a propriedade privada, as relações passaram a ser predominantemente monogâmicas a fim de garantir a herança aos filhos legítimos. O corpo e a sexualidade das mulheres passaram a ser controlados, instituindo-se então a família monogâmica, a divisão sexual e social do trabalho entre homens e mulheres. Instaura-se, assim, o patriarcado, uma nova ordem social centrada na descendência patrilinear e no controle dos homens sobre as mulheres. (NERVAZ; KOLLER, 2006)

O patriarcado tornou-se assim uma forma de organização social na qual as relações são regidas por dois princípios básicos: 1) as mulheres estão hierarquicamente subordinadas aos

homens e, 2) os jovens estão hierarquicamente subordinados aos homens mais velhos. (NERVAZ; KOLLER, 2006).

A supremacia masculina ditada pelos valores do patriarcado atribuiu um maior valor às atividades masculinas em detrimento das atividades femininas; legitimou o controle da sexualidade, dos corpos e da autonomia femininas; e, estabeleceu papéis sexuais e sociais nos quais o masculino tem vantagens e prerrogativas. (SCOTT, 2016)

Para Bell Hooks, em sua obra *Ain't I a woman?: Black woman and feminism*, o patriarcado é “o poder que os homens usam para dominar as mulheres, este não sendo apenas um privilégio das classes altas e médias dos homens brancos, mas um privilégio de todos os homens na sociedade sem olhar a classe ou a raça” (HOOKS, 1981, p. 64).

Sylvia Walby (1990), por seu turno, acredita que o conceito de patriarcado é essencial para qualquer análise sobre desigualdade de gênero. Em sua obra *Theorizing Patriarchy*, Walby identifica seis estruturas pelas quais o patriarcado opera: 1) o modo de produção patriarcal: o trabalho doméstico; 2) relações patriarcais no trabalho remunerado e assalariado: o emprego e as desigualdades salariais e de cargos; 3) relações patriarcais no Estado: o patriarcado nas instituições estatais; 4) violência masculina; 5) relações patriarcais na esfera da sexualidade: como homens e mulheres devem se comportar; 6) relações patriarcais em instituições culturais: religião, educação, mídia e os estereótipos reproduzidos

Heleieth Saffioti (2004) afirma que o patriarcado se configura em um tipo hierárquico de relação que invade todos os espaços da sociedade, representando uma estrutura de poder baseada tanto na ideologia quanto na violência. Desta forma, com a manutenção e preservação do patriarcado, a banalização da violência contra a mulher se torna uma consequência. Com relação à ideologia, este se corporifica no pensamento de que as mulheres são comumente associadas à delicadeza e os homens à firmeza e seriedade.

Ainda de acordo com o pensamento de Saffioti (2004), a ordem patriarcal garante aos homens não somente a reprodução da vida social, mas também os meios de produção. Nesse sentido, os homens se relacionam de forma hierárquica e determinam o controle sobre as mulheres. Em contrapartida, as mulheres desempenham o papel de objetos sexuais dos homens, produtoras e reprodutoras da força de trabalho, seja remunerado ou não. Trata-se, portanto, de uma dominação-exploração que se configura como opressão contra as mulheres.

A posição da mulher na família e na sociedade em geral, desde a colonização até hoje, demonstra que a família patriarcal foi uma das matrizes de nossa organização social. A mulher sempre esteve inserida, de alguma forma, na produção de bens e serviços. No entanto, a

participação da mulher na economia da sociedade pré-capitalista contrastava com sua inferioridade política, jurídica e social. A oferta de condições de trabalho subalternas e mal remuneradas acompanhou o trabalho da mulher desde a economia feudal até a ascensão da burguesia: as corporações de ofício aprofundaram a marginalização da mulher no sistema produtivo, condição que já era perceptível na economia agrária medieval (SAFFIOTI, 1976, p. 34).

A economia capitalista já encontrou a mulher em uma condição de desigualdade, condição essa que para Heleieth Saffioti (1976) revela-se em uma dupla dimensão: no que se refere ao nível de superestrutura, a subvalorização das mulheres se apresenta na forma de “mitos justificadores da supremacia masculina” e, conseqüentemente, da própria ordem social que a originou; já, no nível estrutural, a mulher passou a ser marginalizada das principais funções produtivas, situando-se na periferia do sistema de produção.

Deste modo, nas relações de trabalho capitalistas os papéis do homem e da mulher foram previamente definidos a partir das próprias experiências, o que se convencionou chamar de divisão sexual do trabalho. (MARTINS; LEMOS; LIMA, 2021).

Para Daniele Kergoat e Helena Hirata,

a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo: essa forma é historicamente adaptada a cada sociedade. Tem por característica a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a ocupação pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares etc.). Essa forma de divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o da separação (existe trabalho de homens e de mulheres) e o da hierarquização (um trabalho de homem “vale” mais que um de mulher). (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Portanto, o reflexo do patriarcado observa-se na “divisão do trabalho entre homens e mulheres que é, em primeiro lugar, a imputação aos homens do trabalho produtivo e a atribuição do trabalho doméstico às mulheres” (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Desse modo, o “valor” distingue o trabalho masculino do feminino: a produção vale mais que reprodução e a produção masculina vale mais que a feminina, mesmo que de mesma qualidade ou idênticas. Essa questão de valor induz a uma hierarquia social, levando a crer que o trabalho de um homem pesa mais do que o trabalho de uma mulher, e, assim, vem à baila a hierarquia nas relações de trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Quando olhamos em retrospectiva, verificamos que as mulheres brasileiras, nas primeiras décadas do século XX, ainda não haviam conquistado os direitos civis garantidos ao homem. O Código Civil Brasileiro, de 1916, retratava essa estrutura patriarcal ao estabelecer

que a mulher casada só poderia trabalhar com a autorização do seu marido. Em 1934, em meio ao governo de Getúlio Vargas, uma nova constituição assegurou o voto da mulher. O trabalho feminino foi regulamentado pela Consolidação das Leis Trabalhistas somente em 1941. (NERVAZ; KOLLER, 2006)

No entanto, o Estado de Bem-Estar Social, característico do pós-Segunda Guerra, em 1945, girava em torno do pleno emprego masculino e propunha o cuidado feminino do lar. A mulher, beneficiária do suporte social assegurado pelo trabalho masculino, não dispunha das mesmas garantias, a não ser enquanto esposa ou filha, o que evidenciava sua condição de dependente do marido/pai. A mulher era percebida apenas como uma coadjuvante no sustento da família mas não como sua provedora. (NERVAZ; KOLLER, 2006)

Somente em 1962 é que o Código Civil Brasileiro sofreu alterações, permitindo que mulheres casadas pudessem trabalhar sem a autorização de seus maridos, e a Constituição Federal de 1988, marco da transição democrática e da institucionalização dos direitos humanos no país, reconheceu como princípio constitucional a igualdade entre homens e mulheres.

O Novo Código Civil Brasileiro, de 2002, por sua vez, consolidou alguns direitos à mulher já existentes na sociedade, estabelecendo que a família não seria mais regida pelo pátrio poder, ou seja, pelo poder do pai, mas pelo *pater familiae*, que pressupõe a igualdade de poder entre os membros do casal.

Além da referida ordenação jurídica constitucional, o Brasil é signatário junto à ONU de várias convenções que preconizam a eliminação de todas as formas de violência e de discriminação contra as mulheres, incluindo a mais recente Agenda 2030. Entretanto, apesar das conquistas nas últimas décadas de vários direitos civis e políticos, as mulheres ainda desconhecem seus direitos; seguem não contando com uma equitativa distribuição de tarefas na esfera doméstica, sendo sobrecarregadas com a dupla jornada de trabalho, com o cuidado da casa e dos filhos. (SCARANO et al, 2018)

Entre homens e mulheres, as diferenças no acesso aos direitos também existem. Embora o texto constitucional assegure a igualdade entre eles, na prática não é isso o que acontece. O trabalho é um dos setores em que homens e mulheres ainda hoje são tratados com diferença. Culturalmente, o trabalho é associado à identidade do homem, na sua função de garantir o sustento da casa, proteger e cuidar da família. Assim, muitas vezes, ainda que a mulher exerça a mesma função que o homem e tenha a mesma qualificação, ela recebe remuneração inferior e ambos nem sempre possuem a mesma valorização. (SCARANO et al (2018, p. 59)

Estudos com famílias brasileiras realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2019) apontam estereótipos acerca da divisão do trabalho dentro do ambiente

doméstico e demonstram a tradicional distinção entre os papéis do pai e o da mãe. O papel da mãe ainda remete ao cuidado dos filhos, enquanto o papel do pai, além de prover o sustento, envolve questões de disciplina e de autoridade. A responsabilidade pelas tarefas domésticas e pelo cuidado dos filhos é predominantemente feminina, trabalho este ocultado, negligenciado e desvalorizado pelo contexto social. O papel das mulheres no sustento econômico é invisibilizado e desqualificado, legitimando a crença de que o homem é o legítimo provedor da família, “o que confere uma posição de trabalhadora complementar à mulher, embora os fatos da realidade revelem que as mulheres trabalhadoras muitas vezes são as reais provedoras do sustento familiar” (NARVAZ; KOLLER, 2006).

O IPEA (2019) afirma que para romper com esse aspecto estruturante da desigualdade de gênero no país, com raízes históricas que remontam ao patriarcado e cujas ideias e valores se perpetuam ainda hoje, faz-se necessário que:

[...]o Estado atue por meio de políticas públicas que, a exemplo das licenças parentais, visem estimular uma nova divisão das tarefas domésticas entre os sexos e ampliar a participação masculina em atividades de cuidados com filhos e demais dependentes. Além disso, é importante também investir no aumento da participação feminina no mercado de trabalho, na diminuição das diferenças salariais entre os sexos e em políticas que combatam a segregação ocupacional.[...]. (IPEA, 2019).

Anita Kon (2013, p. 4) sugere que existem alguns fatores que são determinantes para que ocorra essa desigualdade de gênero no que tange à distribuição no mercado de trabalho:

Diferenças entre os gêneros com relação aos gostos pelas atividades de trabalho, que são influenciados por valores sociais e, dessa forma, apresentam diferenciações entre as sociedades em um período e em uma mesma sociedade com a evolução do tempo; necessidade de equilibrar o trabalho de mercado com o doméstico e outros afazeres familiares [...]; exploração de parte das mulheres por homens ou por outro subsetor da sociedade; a atividade deve ser compatível com a reprodução e com o cuidado dos filhos; as atividades da mulher são, frequentemente, uma extensão de seu trabalho doméstico. Assim ocorre com as tarefas consideradas tipicamente como trabalho feminino, não masculino; cada gênero apresenta uma combinação e estoques diferenciados de capital humano geral e específico, que acarretam diferentes taxas de retorno quando comparados no mercado de trabalho;[...].  
Dessa forma, homens e mulheres, empregadores e trabalhadores expressariam diferentes preferências por condições de trabalho, e classificariam as oportunidades de emprego a partir destas condições.[...]

Ainda, segundo Anita Kon (2013), as evidências empíricas revelam a tendência de que a segmentação do trabalho vem favorecendo o sexo masculino. As funções desempenhadas principalmente por mulheres têm recebido rendimentos inferiores às funções ocupadas por homens e apresentam maior rotatividade.

O fato é que o paradigma da “naturalidade” da divisão sexual do trabalho impõe às mulheres a responsabilidade pelo espaço doméstico.

Corroborando com esta temática, a professora e economista Claudia Goldin, ganhadora do Prêmio Nobel de Economia em 2023, em seu livro “Career and Family: Women’s Century-Long Journey toward Equity” (em tradução livre ao português, “Carreira e Família: a secular jornada das mulheres pela equidade”) expõe o que ela chama de “greedy work” ou “trabalho ganancioso”, que estimularia a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Para Goldin, o trabalho ganancioso, caracterizado pelas longas horas de jornada em busca por um salário melhor, é o responsável pelo aumento da disparidade salarial e pelo fato de a desigualdade salarial de gênero ainda persistir no mercado americano, porque esse tipo de trabalho estaria levando casais a dispensarem a equidade em prol de uma renda familiar maior. Para Goldin, são regras de gênero enraizadas na nossa sociedade que fazem com que mulheres ambiciosas e talentosas retardem suas vidas profissionais em benefício da vida familiar do casal. (GOLDIN, 2021).

Seus dados indicam que a diferença salarial entre homens e mulheres aumenta com a chegada de filhos por dois fatores: interrupções na carreira (mulheres fazem pausas mais longas) e horas de trabalho semanal (homens fazem mais horas extras). Goldin aponta como motivo da desigualdade salarial o fato de posições financeiras e corporativas com salários mais altos penalizarem fortemente os funcionários que têm interrupções na carreira e aqueles que não trabalham longas e cansativas horas. Como as mulheres, tradicionalmente, assumem a responsabilidade sobre a família, são geralmente elas que gravitam para profissões mais flexíveis e menos remuneradas, que largam o emprego para ficar em casa com os filhos. (GOLDIN, 2021)

De acordo com dados do Observatório da Igualdade de Gênero da América Latina e do Caribe (OIG, 2021), o tempo de trabalho não remunerado das mulheres nos dezesseis países pesquisados é muito superior ao tempo dedicado pelos homens às mesmas atividades. Para a entidade, o resultado evidencia que, embora haja uma crescente participação feminina no mercado de trabalho, não houve um correspondente aumento da participação masculina nos trabalhos domésticos e de cuidados com a família. Conseqüentemente, a sobrecarga de horas de trabalho das mulheres age como um obstáculo à participação feminina no mercado de trabalho em igualdade de condições e ao acesso a recursos econômicos que permitam às mulheres maior autonomia.

Assim, o papel prescrito aos homens na família patriarcal relaciona-se ao sustento econômico, e o papel prescrito às mulheres é o de que sejam cuidadoras do marido, do lar e dos filhos. A crença de que a mãe deveria dedicar-se integralmente aos filhos e a consequente culpabilização daquela mãe que se afasta dessa prescrição patriarcal reforça o discurso de que o trabalho feminino fora do lar é a causa da degradação da família. (NARVAZ; KOLLER, 2006)

Essa forma de submissão é tão estrutural na sociedade que é vista com naturalidade, e, muitas vezes, nem é notada. A supremacia masculina continua a se refletir em cargos de maior hierarquia, poder e política, entre outros campos, e até as mulheres corroboram esse processo tido como natural, pois crescem com a ideia de inferioridade internalizada. (MARTINS; LEMOS; LIMA, 2021)

Segundo Safiotti (2004), entre as mulheres socializadas na ordem patriarcal de gênero, que atribui qualidades positivas aos homens e negativas, embora nem sempre, às mulheres, é pequena a proporção destas que não portam ideologias dominantes de gênero, ou seja, poucas mulheres questionam sua inferioridade social. Some-se a isso o número de mulheres machistas.

E o sexismo não é somente uma ideologia, reflete, também, uma estrutura de poder, cuja distribuição é muito desigual, em detrimento das mulheres. Então, poder-se-ia perguntar: o machismo favorece sempre os homens? Para fazer justiça, o sexismo prejudica homens, mulheres e suas relações. O saldo negativo maior é das mulheres, o que não deve obnubilizar a inteligência daqueles que se interessam pelo assunto da democracia. As mulheres são “amputadas”, sobretudo no desenvolvimento e uso da razão e no exercício do poder. Elas são socializadas para desenvolver comportamentos dóceis, cordatos, apaziguadores. Os homens, ao contrário, são estimulados a desenvolver condutas agressivas, perigosas, que revelem força e coragem. (SAFIOTTI, 2004, p. 37)

Apesar das evidências de níveis de bem-estar elevados entre mulheres que possuem um trabalho remunerado, mitos e crenças que envolveram e envolvem as consequências das atividades remuneradas das mulheres legitimaram a teoria de que estas deveriam permanecer em seus papéis tradicionais de mãe e de esposa. (NARVAZ; KOLLER, 2006)

O fato é que o patriarcado é regulado por mitos e por discursos que postulam a maternidade como experiência fundamental ao sentimento de completude das mulheres. A impossibilidade de cumprir adequadamente com o papel materno normativo é vivenciada como incapacidade e com culpa pelas mulheres. O que se vê é que os fatores que, eventualmente, dificultam o exercício da maternidade, tais como a pobreza e a falta de suporte conjugal, comunitário ou social, em especial às mulheres chefes de família, não remetem à estrutura social desigual e sexista imposta pela ordem capitalista patriarcal. A impossibilidade de cumprir com

a “maternidade normativa” é atribuída a uma falha individual, descolada do contexto histórico e social que a produziu. ((NARVAZ; KOLLER, 2006)

Nesse sentido, a proposição de políticas públicas transversais, afirmativas e sensíveis às desigualdades de gênero pode contribuir à garantia de direitos e ao empoderamento das mulheres. Para tanto, há que se dar visibilidade aos mecanismos produtores de desigualdades e de opressão, entre eles o patriarcado, articulado ao capitalismo, nas sociedades contemporâneas.

Como abordado no capítulo anterior, a incorporação da perspectiva de gênero em todas as atividades relacionadas ou não com a atenção às mulheres se deu a partir da primeira Conferência Mundial de Mulheres, realizada no México em 1975, em que foram apresentadas propostas e recomendações para melhorar a condição de vida das mulheres em todo o mundo e de acesso às mesmas oportunidades que os homens. Essa postura estratégica dos movimentos de mulheres foi reconhecida na quarta Conferência Mundial das Mulheres em Beijing, realizada em 1995, como “gender mainstreaming” ou transversalidade de gênero. (BANDEIRA; MELO, 2005).

Apenas para ilustrar o conceito de “gender mainstreaming”, a Conselho Europeu o definiu como:

A (re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos políticos, de forma que a perspectiva da igualdade de gênero seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores normalmente envolvidos na tomada de decisões.<sup>5</sup> (CONSELHO EUROPEU, [s.d]) (tradução nossa)

Dessa forma, em documentos produzidos desde então, como na Agenda 2030 que conta com o ODS-5, buscou-se garantir que políticas públicas seriam adotadas para assegurar a melhoria do status das mulheres em todas as dimensões da sociedade – econômica, política, cultural e social, com repercussões nas esferas jurídicas e administrativas, incidindo em aspectos como a remuneração, a segurança social, a educação, a partilha de responsabilidades profissionais e familiares e a paridade nos processos de decisão ((BANDEIRA; MELO, 2005).

Bandeira e Melo explicam que no contexto mundial

a política de promoção das mulheres, via transversalidade de gênero, significou aos governos não unicamente a incorporação dessa perspectiva em um ministério ou secretaria específica de atuação na área da mulher, senão que seu impacto vinculante deve ser assimilado por todas as políticas públicas propostas pelo Estado e

---

<sup>5</sup> “The (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.

desenvolvidas em cada área governamental, considerando as especificidades das mulheres e dos homens. (BANDEIRA; MELO, 2005)

Como será tratado no capítulo seguinte, a divisão sexual do trabalho modificou-se nos últimos cinquenta anos com a presença de mulheres no mercado de trabalho, em sua diversidade de classe, raça e etnia. Essas mudanças não significaram, entretanto, reorganização de responsabilidades pela reprodução da vida humana. Isso sugere que as relações de gênero não apenas possuem uma base material, mas também são permeadas por ideologias. Com isso, a despeito das mudanças ocorridas na divisão sexual do trabalho, as fronteiras entre esferas pública e doméstica seguem organizando o mundo do trabalho e, por conseguinte, suas práticas sociais. Como disseram Hirata e Kergoat (2007), “tudo muda, mas nada muda”.

### 2.3 DESIGUALDADES SOCIAIS, ASSIMETRIAS ENTRE GÊNEROS NO MERCADO DE TRABALHO E PARIDADE PARTICIPATIVA

As relações de poder entre os sexos, decorrentes da sociedade patriarcal, que subordinaram à mulher ao espaço privado ainda influenciam na manutenção dos contextos de desigualdade.

No âmbito da Plataforma de Pequim (1995), produzida durante a IV Conferência Mundial sobre a Mulher no Mundo, propugnou-se que as desigualdades no cenário público encontram origem, de forma geral, nas atitudes discriminatórias e iníquas relações de poder entre os sexos no seio familiar:

A iníqua divisão do trabalho e das responsabilidades nos lares, que tem sua origem em relações de poder também desiguais, limita as possibilidades das mulheres de dispor de tempo para adquirir os conhecimentos necessários para participar da tomada de decisões nas instâncias públicas de maior amplitude. Uma repartição mais equitativa das responsabilidades entre mulheres e homens não somente proporciona uma melhor qualidade de vida para as mulheres e suas filhas, mas também aumenta suas oportunidades de moldar e formular políticas, práticas e dotações orçamentárias, de forma que os seus interesses possam ser reconhecidos e levados em conta. As modalidades e os esquemas oficiosos de tomada de decisões no nível das comunidades locais, que refletem um espírito predominantemente masculino, restringem a capacidade das mulheres de participar em pé de igualdade da vida política, econômica e social. (ONU, 1995, p. 70).

As desigualdades sociais sempre estiveram presentes entre homens e mulheres no ambiente público, seja na realidade brasileira ou internacional, em especial quando se observa que por séculos as mulheres foram excluídas deste espaço e relegadas ao âmbito privado, destituídas de sua cidadania ativa e passiva. (AMARAL, PEIXOTO, 2021)

A globalização, por seu turno, aprofundou essas desigualdades entre homens e mulheres, acelerando as diferenças sociais, econômicas e culturais, e contribuindo para a maior exclusão de grupos e minorias mais vulneráveis, como as mulheres. (AMARAL, PEIXOTO, 2021)

No Brasil, especificamente, desde a crise financeira internacional de 2008, a prioridade dos Governos tem sido na consecução de medidas de contenção dos impactos desfavoráveis de crises econômicas sobre o sistema econômico brasileiro. As questões relacionadas à disparidades entre gêneros no contexto do trabalho têm sido relegadas à medidas posteriores. Neste contexto, é observado no país que a desigualdade de gênero no mundo do trabalho, assim como em outros países latino-americanos, é um problema estrutural que vem se prolongando há muito tempo, e que se acentuou com a crise provocada pela pandemia do Covid-19. Em tempos de crise econômica, as consequências negativas atingem com maior rapidez as mulheres e, por outro lado, a recuperação acontece mais lentamente. (KON, 2013).

Segundo uma nota técnica da OIT (2023), dos 23,6 milhões de postos de trabalho de mulheres perdidos no pior momento da crise, no segundo trimestre de 2020, cerca de 4,2 milhões ainda não haviam sido recuperados no final de 2021. No caso dos homens, por outro lado, os 26 milhões de empregos perdidos naquela época já haviam sido quase totalmente recuperados. O relatório de 2023 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) contendo o Índice de Normas Sociais de Gênero (INSG) revela que não houve melhoria nas crenças contra as mulheres nessa última década: 9 em cada 10 homens e mulheres em todo o mundo ainda sustentam vieses de gênero. Metade da população mundial ainda acredita que os homens são melhores líderes políticos do que as mulheres, e mais de 40% acreditam que os homens são melhores executivos nos negócios do que as mulheres. 25% das pessoas acreditam que é justificável um homem bater em sua mulher.

Utilizando dados de 80 países e territórios que cobrem 85% da população mundial, o INSG 2023 traça um retrato dos vieses dominantes e generalizados baseados em gênero em quatro dimensões: política, educacional, econômica e integridade física.<sup>6</sup> Segundo o estudo, 61% das pessoas possuem algum viés de gênero na dimensão política (27% acreditam que mulheres terem os mesmos direitos que os homens é essencial para a democracia; 34% acreditam que homens são melhores líderes políticos do que as mulheres; no quesito educação,

---

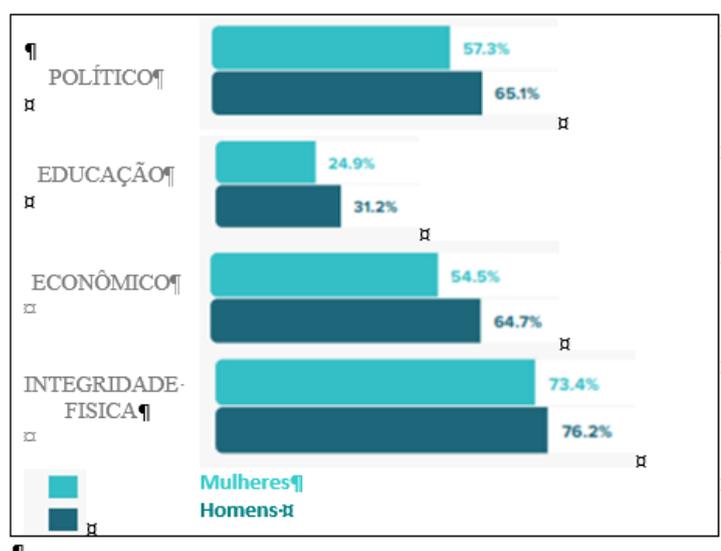
<sup>6</sup> The Gender Social Norms Index (GSNI) captures beliefs on gender equality in capabilities and rights. First introduced in the 2019 Human Development Report, it differs from achievement-based objective measures of gender equality, which assess gender gaps in terms of outcomes. By focusing on beliefs, biases and prejudices, it provides an in-depth account of the root causes of gender inequality that hinder progress for women and girls. Disponível em [gsni202303pdf.pdf \(undp.org\)](https://www.undp.org/sites/default/files/2023/03/gsni202303pdf.pdf)

28% acreditam que a universidade é mais importante para os homens do que para mulheres; no campo econômico, 46% acreditam que homens têm mais direito ao trabalho do que as mulheres e 43% acreditam que homens são melhores executivos do que as mulheres; no campo integridade física, 75% das pessoas possuem algum viés de gênero, reconhecendo como algo justificável que um homem agrida uma mulher.

O relatório ainda nos mostra que tanto homens como mulheres possuem pelo menos um preconceito de gênero:

Figura 2

Percentual de pessoas com pelo menos um viés de gênero



Fonte: relatório PNUD: do Índice de Normas Sociais de Gênero (INSG) 2023.

Nota: Baseado em 80 países

Com relação ao Brasil, o relatório revela que mais de 84% da população, entre homens e mulheres, possui algum tipo de viés de gênero nas quatro dimensões. Apenas 15,55% da população não possui nenhum viés de gênero. (PNUD, 2023)

Em junho de 2023, o Fórum Econômico Mundial publicou a 17ª edição do Relatório Global sobre Desigualdade de Gênero. De acordo com o relatório, para eliminar as desigualdades gerais de gênero, serão necessários 131 anos. No ritmo atual de progresso, serão necessários 169 anos para a paridade econômica e 162 anos para a paridade política. Isso representa uma ligeira melhora em comparação com o estudo de 2021, quando a estimativa era de 136 anos até a paridade. Esse avanço, no entanto, não compensou a perda ocorrida nos anos anteriores, uma vez que em 2020, a previsão era que fosse possível eliminar a disparidade de gênero em 100 anos. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Entre os 146 países avaliados, o Brasil ocupa o 57º lugar em países com desigualdade de gênero. Uma melhora significativa em relação ao relatório de 2022, no qual o Brasil aparecia em 94º lugar dentre os 146 países.

O Relatório compara o estado atual e a evolução da paridade de gênero em quatro dimensões-chave: Participação e Oportunidade Econômica; Nível Educacional; Saúde e Sobrevivência; e Empoderamento Político. O Brasil está entre os países que ocupam o 1º lugar no pilar Saúde e Sobrevivência (que leva em conta a expectativa de vida). (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

No quesito educação, em particular, o Brasil se destaca pelo fato de as mulheres serem a maioria nas universidades. As mulheres, no entanto, são predominantes em cursos como educação e ciências sociais, jornalismo e informação. Já os homens são hiper representados em cursos como tecnologias da informação, engenharia e construção. Uma consequência disso é que, em geral, a empregabilidade dos homens é maior que a das mulheres. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Na dimensão Participação e Oportunidade Econômica (que analisa dados como renda e participação na força de trabalho), o Brasil ocupa apenas o 86º lugar. No pilar Empoderamento Político (que considera a participação das mulheres nos ministérios e no Parlamento), o Brasil ficou em 56º lugar entre os 146 países, uma melhora significativa em relação ao relatório publicado em 2022, onde o Brasil aparecia em 104º lugar entre os mesmos 146 países. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Ressalta-se, contudo, que dos 146 países avaliados, nenhum país ainda alcançou a paridade total de gênero, em clara demonstração de que as normas sociais de gênero ainda moldam profundamente as atitudes, relações sociais e dinâmicas de poder.

O fato de um número ainda expressivo de pessoas acreditar que os homens são melhores líderes políticos do que as mulheres pode esclarecer por que razão, apesar da eliminação de muitas barreiras formais ao exercício de cargos políticos, as mulheres ainda enfrentam uma batalha difícil para alcançar e ocupar cargos eletivos.

No campo da educação, muito embora as disparidades de gênero estejam diminuindo, com mulheres mais instruídas e com mais acesso à educação, isso não se traduziu em melhores oportunidades para elas, permanecendo as desigualdades no mercado de trabalho.

Esse desenho institucional, isto é, as normas e regras que organizam as instituições públicas, quaisquer que elas sejam, só será justo na medida em que todos os segmentos da sociedade tenham a possibilidade de participar de maneira igualitária na formulação dessas

regras. Essa é a única forma de combater os padrões culturais excludentes que perpassam as regras das instituições e permanecem toleráveis em nossa sociedade. (FRASER, 2002; 2013)

Para Fraser (2013), as questões sobre justiça devem ser enxergadas a partir de três dimensões: redistribuição, reconhecimento e representação, as quais se correlacionam com questões econômicas, culturais e políticas. Ambas as dimensões se sujeitam, no entanto, a um único princípio: a paridade participativa.

Conforme esse princípio, a justiça requer estruturas que permitam a todos participar como iguais na vida social. Uma visão de justiça em termos de paridade participativa representa o dismantelamento de obstáculos institucionalizados que impedem que certas pessoas participem no mesmo nível com outros, como parceiros plenos, em ações sociais. Conforme sugerido nas discussões acima, tais obstáculos podem se apresentar de três formas distintas. Na primeira, as pessoas podem ser impedidas de participar efetivamente por estruturas econômicas que lhes rejeitam os meios necessários para interagir com outros como iguais; nesse caso, sofrem de injustiça distributiva ou má-distribuição. Na segunda, as pessoas podem ser impedidas de interagir em termos de paridade por meio de hierarquias institucionalizadas de valor cultural que lhes nega a posição necessária; nesse caso, eles sofrem de desigualdade em termos de status ou mal reconhecimento. Na terceira, pessoas podem ser impedidas de praticar uma participação plena por regras estabelecidas, negando-lhes a igualdade em deliberações públicas e na tomada de decisões democráticas; nesse caso, eles sofrem de injustiça política ou má-representação. (FRASER, 2013, p. 752).

Significa dizer que, sob o princípio da paridade de participação, a justiça implica na necessidade de “arranjos sociais que permitam a todos os membros (adultos) da sociedade interagir entre si como pares” (FRASER, 2002, p. 13). Para sua aplicação, portanto, faz-se imprescindível a erradicação dos obstáculos inerentes às estruturas econômicas desiguais (má distribuição); superação das hierarquias institucionalizadas de origem cultural (reconhecimento); e a eliminação de obstáculos de impedimento à participação plena nas deliberações públicas (má representação).

À medida que esses obstáculos são removidos, promove-se o cumprimento da finalidade principal de justiça social para todos, sobretudo no Estado Democrático de Direito, que tem como pilar a dignidade da pessoa humana e a igualdade entre os sexos. É preciso afirmar, no entanto, que reconhecimento, representação e distribuição material são elementos que se encontram interconectados, os quais não se excluem entre si, mas se complementam quando se trata especificamente de questões de gênero e igualdade. (AMARAL, PEIXOTO, 2021).

Nesse sentido, a precariedade das relações de trabalho, a desigualdade de distribuição de renda e a acentuada desigualdade entre homens e mulheres na divisão do trabalho doméstico acabam por manter a mulher afastada do ambiente público e de tomada de decisão. Quanto maior, portanto, a divisão sexual do trabalho doméstico para as mulheres, mais distante estas

permanecem do ambiente público e de tomada de decisão. Menores e menos efetivos são os instrumentos que elas dispõem para politizar as desvantagens que vivenciam e a relação hierarquizada à qual estão submetidas. Mais longe ficamos da paridade participativa e do cumprimento da finalidade principal da justiça social para todos. (AMARAL, PEITOXO, 2021)

Dialogando com este conceito de justiça social, Amartya Sen (2010) diz que é preciso que haja o reconhecimento de que o poder feminino, traduzido em independência econômica e emancipação social, pode ter grande projeção sobre os princípios organizadores que governam a sociedade. Ou seja, o potencial das mulheres para auferir uma renda independente, trabalhar fora de casa, receber educação e possuir bens certamente irá influenciar em sua condição de agente independente, permitindo que essas próprias mulheres corrijam as iniquidades que arruinam suas vidas e o seu bem-estar em comparação com a situação dos homens. Para a Sen, “A vida que as mulheres salvam por meio de uma condição de agente mais poderosas, certamente incluem as suas próprias.”

Para a ONU (1995), é necessário reconhecer que as responsabilidades partilhadas entre mulheres e homens no âmbito do trabalho e família têm o condão de proporcionar maior participação feminina na vida pública, sendo imprescindível adotar medidas apropriadas para o fim de compatibilizar a vida familiar e a profissional, para que estas possam ter melhores oportunidades de participar da vida pública.

É preciso salientar que as desigualdades entre os gêneros no mercado de trabalho brasileiro acabam por dificultar o próprio desenvolvimento econômico como um todo, pois, ainda que estas desigualdades tenham impacto mais direto sobre a população feminina, estas são refletidas nos dados de produção, consumo e investimento do país como um todo. Isto acarreta na elevação dos custos para o bem-estar populacional, diminuindo a capacidade de gerenciamento eficaz para a redução da pobreza e, conseqüentemente, do crescimento sustentável, além de não colocar em ação toda a potencialidade dos recursos humanos capacitados para o aumento da produção e produtividade econômica (KON, 2013)

É a partir do enfrentamento às desigualdades de gênero e distribuição de oportunidades em iguais condições, bem como mediante o empoderamento feminino em todas as esferas sociais, que será possível construir uma sociedade justa, representativa e igualitária, corroborando para o desenvolvimento de todos os setores da nação. (AMARAL, PEIXOTO, 2020).

### **CAPÍTULO 3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO PAÍS.**

Como abordado no capítulo anterior, apesar dos avanços da sociedade moderna, ainda são destinadas às mulheres certas atividades, tais como os cuidados com a casa e com a família, enquanto aos homens cabe o papel de provedor de sua família. Aproximando-nos de autores que trabalham com as propostas de desenvolvimento humano, como Marcela Lagarde (1996) e Amartya Sen (2010), constatamos que os mesmos são unânimes em afirmar que as mulheres desempenham um papel fundamental no processo de desenvolvimento.

#### **3.1.. IGUALDADE DE GÊNERO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SUSTENTÁVEL**

A finalidade do desenvolvimento seria criar bem-estar e abundância para todas as pessoas, mas para a maior parte dos habitantes de países em desenvolvimento ou até mesmo em países desenvolvidos, o atual tipo de desenvolvimento, voltado apenas para o crescimento econômico, trouxe degradação ambiental e pobreza. Por isso a relevância do trabalho de Amartya Sen (2010) neste contexto, que defende que o desenvolvimento deve estar associado à maior liberdade disfrutada pelas pessoas.

O modelo de desenvolvimento tal qual o conhecemos, negligência a contribuição das mulheres na economia de mercado, reforçando a desvalorização e invisibilidade do papel das mulheres e das crianças na garantia do sustento das famílias.

Sob essa perspectiva, Marcela Lagarde adverte que, se as mulheres fossem incluídas no processo de desenvolvimento, as aldeias, países e todas as nações teriam bons níveis de qualidade de vida e condições de sobrevivência. Porém, o atual modelo de desenvolvimento atribui prioridade aos interesses masculinos, gerando desigualdade e pobreza. Uma nova concepção de desenvolvimento, para Lagarde, surge como produto de uma visão feminista, com perspectiva de gênero, e implica uma ruptura com todas as concepções anteriores de desenvolvimento, bem como a irrupção no campo teórico-político do novo paradigma em que se inscreve o feminismo. (LAGARDE, 1996, p. 163)

Por isso, a perspectiva de gênero não seria para a autora somente um novo enfoque, mas uma nova concepção de mundo e, no que se refere ao desenvolvimento, este deveria:

incluir as necessidades das mulheres e considerá-las prioritárias; modificar as necessidades humanas dos homens, uma vez que muitas delas concretizam formas e mecanismos de opressão sobre as mulheres; modificar as necessidades comunitárias, nacionais e mundiais ao requerer um caminho de desenvolvimento com sentido mais humano, ou seja, centrado na escala humana. (LAGARDE, 1996, p. 123, tradução nossa).

Para Lagarde, há uma relação direta entre perspectiva de gênero e desenvolvimento, democracia e direitos humanos. A satisfação das necessidades vitais das mulheres implica uma profunda e complexa reorganização das relações com os homens, redefinição da economia e da distribuição de recursos sociais, econômicos e culturais. Significa também uma profunda transformação das normas de participação social que excluem as mulheres e uma redefinição do espaço político. O desenvolvimento com redefinição política de gênero levaria, por sua vez, à redefinição dos direitos humanos para as mulheres. (LAGARDE, 1996, p. 164)

Partindo dessa premissa, o modelo de “desenvolvimento humano”, apoiado em seus princípios de sustentabilidade, equidade, produtividade e empoderamento, teria como objetivo atender as necessidades básicas das pessoas e, para tanto, requer uma cobrança do Estado em relação às políticas públicas que venham ao encontro das carências e privações das mulheres que, na maioria das situações, são as responsáveis pelo sustento doméstico. (LAGARDE, 1996, p. 116).

Neste sentido, a proposta de um desenvolvimento sustentável, “desejável e possível” deveria ter como fundamento eixos como: oportunidade de trabalho para todos, inclusão social, políticas públicas, distribuição de renda, igualdade, equidade e solidariedade. O objetivo maior do desenvolvimento deve ser a promoção da igualdade e a maximização das vantagens daqueles que vivem nas piores condições, reduzindo a pobreza, contraditoriamente desnecessária, no nosso mundo de abundância. (LISBOA e LUSA, 2010).

Nessa mesma linha de pensamento, o economista chileno Max-Neef associa o processo de “desenvolvimento alternativo” com o que ele chama de “empoderamento das mulheres”, propondo a desconstrução do paradigma de desenvolvimento centrado na riqueza, para incluir a afirmação, a valorização e a capacitação das mulheres que ao longo da história foram mantidas como invisíveis e não como sujeitos do desenvolvimento. O autor parte do pressuposto de que o “desenvolvimento” tem a ver com pessoas e não com objetos, rompendo com a lógica que “coisifica” as pessoas e as relações. Para ele, é imperativo considerar a participação das mulheres no processo de desenvolvimento, pois são as mulheres as que mais se preocupam com a sobrevivência. (MAX-NEEF, 2003, p. 02)

É certo que a incorporação das mulheres às atividades consideradas socialmente produtivas mudou o seu posicionamento na sociedade, proporcionou autonomia e reforçou sua consciência sobre seus próprios direitos. Essa mudança influenciou para uma significativa transformação social, da família, de valores e dos papéis usualmente a elas atribuídos, em especial a partir de meados do século XX, embora esse movimento reivindicatório remonte à época da Revolução Francesa. No entanto, apesar da evolução e das conquistas obtidas pelo movimento feminista, a igualdade de oportunidades não constitui ainda uma realidade para as mulheres, bem como não é claramente percebida a importância da colaboração feminina em todos os espaços sociais em que transitam. (TORREÃO, 2007).

Para explicar a relação entre a liderança feminina e o desenvolvimento sustentável, recorreremos a Amartya Sen (2010) que enfatiza o papel ativo da condição de agente das mulheres para a promoção do bem-estar social:

(...) as mulheres são vistas cada vez mais, tanto pelos homens como por elas próprias, como agentes ativos de mudança: promotoras dinâmicas de transformações sociais que podem alterar a vida das mulheres e dos homens.

(...)

O grande alcance da condição de agente das mulheres é uma das áreas mais negligenciadas nos estudos sobre o desenvolvimento e requer correção urgente. Pode-se dizer que nada atualmente é tão importante na economia política do desenvolvimento quanto um reconhecimento adequado da participação e da liderança política, econômica e social das mulheres. Esse é, de fato, um aspecto crucial do desenvolvimento com liberdade. (SEN, 2010, pag. 263)

Para Sen (2010), a condição de agente ativa das mulheres não pode desconsiderar a urgência de retificar muitas desigualdades que prejudicam o bem-estar das mulheres e as sujeitam a um tratamento desigual. Qualquer tentativa de aumentar o bem-estar feminino não pode deixar de recorrer à condição de agente delas próprias, ou seja, reconhecer a condição de agente da mulher é essencial para que possamos ver a mulher como pessoa responsável, com desejos e vontades próprias, e não apenas como “paciente”.

Quanto as mulheres conseguem as oportunidades que em geral são reservadas aos homens, elas saem-se tão bem quanto eles no aproveitamento desses recursos. No entanto, em muitos países em desenvolvimento, as oportunidades de liderança, especialmente no espectro político mais elevado, estão mais facilmente ao alcance dos homens. (SEN, 2010, p.259).

Para a Sen (2010), a participação de mulheres em atividades econômicas pode fazer grande diferença. Não obstante, uma razão para a participação relativamente pequena das mulheres é a carência de acesso a recursos econômicos, uma vez que normalmente são os homens que detêm a propriedade dos bens materiais.

Assim, há provas abundantes de que, sempre que as disposições sociais diferem da prática tradicional da propriedade masculina, as mulheres conseguem tomar iniciativas nos negócios e na economia com grande êxito. Está claro que o resultado da participação feminina não é meramente a geração de renda para as mulheres, mas também a provisão dos benefícios sociais decorrentes de status mais elevado e da independência feminina. [...] Assim, a participação econômica das mulheres é tanto uma recompensa em si (com a redução associada do viés contra o sexo feminino na tomada de decisões familiares) como uma grande influência para a mudança social em geral. (SEN, 2010, p. 261)

Além disso, a condição de agente das mulheres, intensificada pela educação e pelo emprego, podem, por sua vez, influenciar a natureza da discussão pública sobre diversos temas sociais, incluindo taxas de fecundidade aceitáveis e prioridades para o meio-ambiente. (SEN, 2010, p. 251)

Na visão de Amartya Sen (2010), a condição de agente das mulheres é um dos principais mediadores da mudança econômica e social, e sua determinação e suas consequências relacionam-se estreitamente com o processo de desenvolvimento.

Para Sen (2010), a mulher necessita de acesso a estudo e a emprego como condição crucial de sua liberdade. Quanto maior a escolaridade de mulheres e meninas e quanto maior a participação da mulher no mercado de trabalho, menor é a taxa de mortalidade infantil e maior é a redução das taxas de fecundidade.

O aumento das liberdades individuais das mulheres estaria atrelado, portanto, ao acesso à educação, à igualdade de condições na obtenção do emprego e à remuneração proporcional ao homem. Mulheres, na maioria das nações, aqui incluindo o Brasil, não possuem acesso ao emprego e à remuneração equiparada ao homem. Esse fato torna a mulher submissa no lar e sujeita aos mais diversos tipos de opressão, incluindo agressões físicas e violência sexual. (WEDY, 2017).

Em artigo intitulado “O custo econômico de se desvalorizar o trabalho da mulher”, de 2019, o Fundo Monetário Internacional (“FMI”), tece conclusões semelhantes aos autores adrede pesquisados. Diz o artigo:

Quase metade do trabalho no mundo não é remunerado. E a maior parte desse trabalho é feito por mulheres. Esse desequilíbrio não apenas priva as mulheres de oportunidades econômicas, mas também tem um custo para a sociedade, na forma de menos produtividade e perda de crescimento econômico. Assim, uma alocação mais justa do trabalho não remunerado não apenas beneficiaria as mulheres, mas também resultaria em forças de trabalho mais eficientes e economias mais robustas. (FMI, 2019)

Por essas razões, a busca por menos desigualdade de gênero no trabalho não remunerado faz parte também dos ODS da ONU, com detalhado no Capítulo 1. Entre os exemplos de trabalho não remunerado, destacam-se cozinhar, limpar, buscar alimento ou água e cuidar de crianças e idosos. Essas tarefas não são contabilizadas como parte da atividade econômica porque são difíceis de medir com base em valores de mercado. No entanto, seu valor econômico é substancial, com estimativas que variam de 10% a 60% do PIB. (FMI, 2019)

Segundo dados do FMI (2019), em todo o mundo, as mulheres dedicam 4,4 horas ao trabalho não remunerado enquanto os homens dedicam apenas 1,7 hora. Esses números variam muito entre os países. Na Noruega, a diferença é pequena: as mulheres dedicam 3,7 horas ao trabalho não remunerado, enquanto os homens contribuem com 3 horas. No outro extremo, no Egito, elas ocupam 5,4 horas do dia com trabalho não remunerado enquanto eles, apenas 35 minutos. Nos Estados Unidos, as mulheres somam 3,8 horas de trabalho não remunerado e os homens, 2,4 horas. No Brasil, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) 2022, elaborada pelo IBGE, nos mostra que as mulheres passam em média, 21,3 horas semanais nessas atividades, enquanto os homens dedicam apenas 11,7 horas. (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

Esses dados nos mostram que economias desenvolvidas possuem, em geral, maiores níveis de equidade de gênero entre homens e mulheres. Ou seja, quando as sociedades se tornam mais inclusivas, suas economias se tornam mais resilientes. “De fato, na relação entre desenvolvimento econômico e igualdade de gênero, a causalidade provavelmente é válida em ambas as direções.” (ACOSTA, Pablo, 2022).

O Banco Mundial lançou o relatório Mulheres, Empresas e o Direito (2023), o qual aponta que em 126 países mulheres são proibidas de trabalharem no mesmo setor industrial do que os homens. Um cenário que afeta cerca de 2,4 bilhões de mulheres em idade produtiva., muito embora a América Latina não esteja entre as regiões mais afetadas, segundo o relatório.

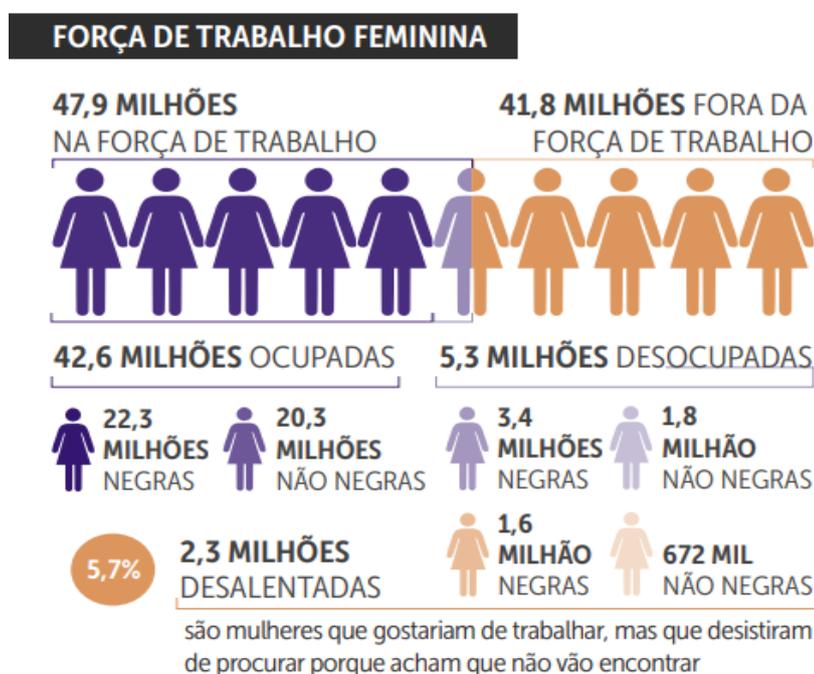
Nessa edição do relatório, dois mil especialistas conseguiram revelar que a desigualdade de gênero impacta o potencial do crescimento econômico no mundo todo: “A igualdade de gênero é essencial para acabar com a pobreza extrema e impulsionar a prosperidade compartilhada”. (BANCO MUNDIAL, 2023).

No Brasil, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho foi apontada por um estudo recente do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos (Dieese): o salário médio mensal das mulheres nas empresas é 21% menor do que o dos homens.

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho reproduz e reafirma esse desequilíbrio já existente em todas as esferas da sociedade, sob a forma do machismo. A partir dos papéis atribuídos a homens e mulheres, negros e negras, desenham-se as desigualdades e as relações de poder, seja econômico, sexual ou político. (DIEESE, 2023).

Ainda, segundo o Dieese (2023), dados do 3º trimestre de 2022 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do IBGE, revelam que o Brasil contava com 89,6 milhões de mulheres com 14 anos ou mais, das quais 47,9 milhões faziam parte da força de trabalho, sendo que desse total de mulheres que compõem a força de trabalho brasileira, 42,6 milhões encontra-se empregadas e 5,3 milhões encontram-se desempregadas.

Figura 3



Fonte: Pnad Contínua – IBGE. Elaboração: DIEESE.

Segundo o FMI, essa desigualdade de condições entre mulheres e homens tem um custo econômico considerável, pois prejudica a produtividade e pressiona o crescimento. Em um estudo feito em 2018, o FMI constatou que as barreiras ao ingresso das mulheres na força de trabalho, como distorções tributárias, discriminação e fatores sociais e culturais, têm um custo mais alto do que o sugerido por estudos anteriores e que os benefícios de eliminar as diferenças de gênero são ainda maiores do que se imaginava.

Segundo o estudo, o desempenho financeiro das empresas melhora quando os conselhos de administração são mais equilibrados em matéria de gênero. Isso porque mulheres e homens

trazem diferentes habilidades e perspectivas para o trabalho. Os principais achados do estudo foram:

***Um impulso maior ao crescimento:*** Como as mulheres trazem novas habilidades para o trabalho, reduzir as barreiras à participação delas na força de trabalho produz ganhos em termos de produtividade e crescimento resultantes do emprego de mais mulheres maiores do que se imaginava. De fato, nosso exercício de calibragem sugere que, nos países que se situam na metade inferior de nossa amostra em termos de desigualdade de gênero, eliminar a diferença entre os gêneros poderia aumentar o PIB em 35%, em média. Quatro quintos desses ganhos viriam do acréscimo de trabalhadores à mão de obra, mas um quinto dos ganhos decorreria do efeito da diversidade de gênero sobre a produtividade.

***Aumento da produtividade:*** Ao interpretar dados do passado em situações em que a diferença de gênero vem diminuindo ao longo do tempo, a contribuição para o crescimento decorrente do aumento da eficiência (ou da elevação da produtividade total dos fatores) é superestimada. Na verdade, uma parcela do ganho atribuído à produtividade se deve ao aumento da participação das mulheres ao longo do tempo.

***Aumento da renda masculina:*** Nossos resultados sugerem que os salários dos homens também crescem em decorrência da maior inserção das mulheres na força de trabalho, pois a produtividade aumenta. Trata-se de um dado importante, porque esse aumento dos salários deve reforçar o apoio à eliminação de barreiras que impedem as mulheres de conseguir empregos dignos. (FMI, 2018).

Outro estudo feito pelo Banco Mundial em 2018 calcula que a riqueza total no mundo teria uma alta de 14% se fosse alcançada a igualdade salarial entre homens e mulheres. Globalmente, para os 141 países analisados, a perda em riqueza de capital humano devido à desigualdade de gênero é estimada em US\$ 160 trilhões por ano, cerca de duas vezes o valor do PIB global.

Alcançar a igualdade de gênero traria benefícios dramáticos para o bem-estar de mulheres e meninas. Isso, por sua vez, beneficiaria enormemente seus lares e comunidades e ajudaria os países a alcançar seu pleno potencial de desenvolvimento. (BANCO MUNDIAL, 2018)

Outros estudos também demonstraram a relação positiva entre a participação das mulheres no mercado de trabalho e o crescimento do PIB. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2015) estima que uma redução de 50% na disparidade de gênero na participação da força de trabalho levaria às economias da OCDE a um ganho adicional no PIB anual de cerca de 6%. A PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018) estima que, se os países da OCDE aumentassem a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho para o mesmo nível da Suécia (80%), o PIB aumentaria em mais de 6 bilhões de dólares. O Fórum Económico Mundial, já no ano de 2017, previa que se as disparidades entre homens e mulheres na participação no mercado de trabalho fossem reduzidas em 25% até 2025, o PIB mundial aumentaria em 5,3 bilhões de dólares por ano. (OIT, 2019)

Para compreender a sensibilidade do crescimento do PIB à maior participação da mulher no mercado de trabalho, a OIT (2019) avaliou dados de 186 países no período de 1991 a 2017. Os resultados confirmam a correlação positiva entre o PIB e a maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Em outras palavras, o crescimento do emprego feminino está positivamente associado ao crescimento do PIB. O estudo concluiu que o crescimento de 1% do emprego feminino está associado, em média, a um crescimento anual do PIB de 0,16%. (OIT, 2019). Para o Brasil, especificamente, o estudo da OIT aponta que cada aumento de 1% do emprego feminino, estaria associado, em média, a um crescimento anual do PIB de 0.14%. Na América Latina, o resultado seria o incremento de 0,19% no PIB anual da região.

Esses dados apontam claramente para o impacto econômico positivo e para as oportunidades que o aumento da presença de mulheres no mercado de trabalho oferece aos países e às sociedades, em especial nos casos em que as disparidades entre homens e mulheres são elevadas. As políticas de desenvolvimento e crescimento que não adotem medidas específicas destinadas a promover a equidade de gênero não conseguirão usufruir de todo o potencial de uma economia produtiva.

A professora e economista Claudia Goldin, em sua extensa pesquisa sobre mulheres e carreira, nos conta que quando barreiras de gênero e desigualdades são reduzidas, há uma melhora na alocação de talentos na sociedade. Ela estima que entre 20 e 25% do crescimento econômico em 1960 foi consequência da redução das barreiras que limitavam o acesso das mulheres à educação e ao emprego. Essa mudança teria ocorrido, principalmente, quando os obstáculos que impossibilitavam mulheres casadas de acessar o mercado de trabalho foram eliminados, o que possivelmente estaria relacionado com o surgimento dos métodos contraceptivos. No entanto, muito embora as normas sociais de gênero tenham se modificado desde então, sexismo, assédio sexual no ambiente de trabalho e preconceitos de gênero ainda permanecem. (GOLDIN, 2021).

A demógrafa Gláucia Marcondes, pesquisadora do Núcleo de Estudos de População Elza Berquó, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), diz que a desigualdade de gênero persiste apesar de todas as mudanças já observadas nas famílias e nas vidas das mulheres:

Muito embora as mulheres estejam mais inseridas no mercado de trabalho, de a renda feminina ser essencial para a manutenção das famílias, de estarem mais escolarizadas, as responsabilidades com os cuidados da casa e dos integrantes da família continuam sendo majoritariamente delas, (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

Gláucia Marcondes, em entrevista à Agência do Brasil, acrescenta que o cenário atual é de um número cada vez mais expressivo de mulheres que precisam lidar com o trabalho dentro e fora de casa, configurando uma sobrecarga:

Se não as tira do mercado de trabalho temporária ou permanentemente, continua a impor limitações, seja para seu desempenho e progresso profissional, seja para seus projetos familiares, como cobranças sobre o exercício da maternidade, decidir ter filhos. (AGÊNCIA BRASIL, 2023)

A socióloga Andrea Lopes da Costa, professora associada na Escola de Ciência Política da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), também em entrevista à Agência Brasil (2023) compartilha da mesma opinião de que a mulher que consegue ocupar espaço no campo profissional ou acadêmico e precisa, ao mesmo tempo, ser a principal responsável pelas tarefas domésticas, sofre impactos impeditivos no desempenho fora de casa. A professora lembra que muitas sequer conseguem buscar uma ocupação de trabalho remunerado, sendo limitadas a atuar como donas de casa.

Fato é que enquanto persistir essa visão de que cuidar da casa e de pessoas é uma tarefa essencialmente feminina, essa desigualdade de gênero permanecerá afetando a vida de todas as mulheres.

Gláucia Marcondes, da Unicamp, aponta que entre os caminhos para resolver esse problema está na participação do Estado com políticas públicas voltadas para cuidadores familiares, que são majoritariamente mulheres. Ela também defende que “incentivar a socialização dos homens para os cuidados em todas as idades é o caminho para mudanças mais profundas e de longo prazo”. (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

A socióloga Marcia Regina, da ONG Nova Mulher, também ressalta que a educação para a igualdade de gênero tem que ser uma prioridade, “colocando-a como tema gerador de reflexão, de ação, de campanhas educativas em todos os níveis de escolaridade para impulsionar este debate em nossa sociedade”. (AGÊNCIA BRASIL, 2023)

A socióloga defende que é preciso “mudanças significativas em leis, como a da licença paternidade, para promover uma participação maior dos homens/pais nas tarefas de cuidados com os filhos”. (AGÊNCIA BRASIL, 2023)

Destarte, pensar em desenvolvimento sustentável e na importância da mulher nesse processo de desenvolvimento implica formular propostas de intervenção na sociedade com base na equidade de gênero, prover instrumentos para a análise político-institucional, ou seja, realizar propostas de mudança institucional com o objetivo mais igualitário e democrático. E é

neste contexto que o desenvolvimento sustentável vem se estabelecendo como norte das agendas internacionais de desenvolvimento, visando uma transformação econômica e social. Afinal, lugar de mulher é em qualquer lugar!

### 3.2. GÊNERO NA ALTA LIDERANÇA COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. DO PAÍS

O conceito de liderança, assim como o conceito de diversidade, tem provocado debates e estudos variados sobre sua natureza e relevância social, especialmente no que se refere à diversidade de gênero.

A diversidade de gênero em posições de liderança se refere à representação equitativa de diferentes gêneros, particularmente de homens e mulheres, no mercado de trabalho. Evidenciados por diversos estudos empíricos, tem-se podido observar que nos últimos anos houve um movimento de conscientização sobre a importância da liderança feminina e dos benefícios a ela associados. (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023)

A diversidade de gênero na liderança tem sido cada vez mais reconhecida como um componente chave para o sucesso organizacional. Mas sua importância se estende para além dos indicadores de desempenho econômico. A diversidade de gênero na liderança é uma questão de ética, sobretudo no que diz respeito à representatividade. Quando várias vozes e opiniões são representadas nas figuras que assumem posições de liderança, é mais provável que os objetivos comuns da organização sejam atendidos (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023)

O relatório *Women in Business and Management: The Business Case for Change* (em tradução livre, *Mulheres nos negócios e na gerência: por que é mudar é importante para os negócios*), divulgado em 2019 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) concluiu que quanto maior o número de mulheres, sobretudo em cargos de liderança, melhores os resultados de uma organização.

Foram analisadas mais de 70 mil empresas em 13 diferentes países. Entrevistados relataram ganhos em produtividade, rentabilidade, criatividade e inovação em equipes com maior diversidade de gênero. Além disso, 57% dos pesquisados disseram perceber melhorias na reputação, ou seja, na imagem pública da empresa. (OIT, 2019).

Em síntese, mais de 75% das companhias entrevistadas afirmaram que iniciativas em favor da diversidade de gênero contribuem para melhorar o rendimento nos negócios. Cerca de 75% das companhias que promoveram a diversidade relataram aumento de lucro entre 5% e

20%; 57% das empresas relatou que a diversidade ajudou a atrair e reter talentos; mais de 54% das participantes relataram melhora na criatividade e inovação. (OIT, 2019).

Quanto às empresas brasileiras que participaram do estudo, 71% afirmaram que ter iniciativas em prol da diversidade e da igualdade de gênero aumentou seus resultados financeiros.

O estudo de 2018 da McKinsey & Company sobre o impacto da diversidade nos negócios, fruto da análise de 1000 empresas em 12 países, revela que as empresas que possuem maior diversidade de gênero nas suas equipes executivas têm 21% mais probabilidades de apresentar uma rentabilidade acima da média do que as outras empresas. A McKinsey observa, contudo, que embora a correlação não prove a causalidade, pelo menos indica que as empresas com liderança diversificada em termos de gênero são mais bem sucedidas (HUNT et al. 2018).

O Credit Suisse Research Institute (2016) também chegou a conclusões semelhantes. Em pesquisa realizada com 3400 empresas de todos os setores de atividade, foi possível observar que nas empresas em que a diversidade de gênero era tida como uma estratégia importante, a taxa de crescimento anual composta (CAGR) aumentou 3,5% ao ano. O Credit Suisse concluiu também que as empresas nas quais as mulheres representavam pelo menos 15% dos cargos de alta liderança possuíam uma rentabilidade 50% superior à das empresas em que a representação feminina era inferior a 10%.

Estudo recente feito pelo Fundação Lemann em 2023, intitulado “Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade”, concluiu que a participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança nas empresas contribui para:

(I) a melhora no processo de tomada de decisão e aumento da criatividade, o que resulta em um desempenho financeiro mais elevado; II) impactos positivos na dinâmica da equipe, comunicação e colaboração; III) a adoção de práticas de negócios que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.

A participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança no setor público contribui para: I) aumentar os investimentos em bens públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação; II) diminuição da lacuna de gênero na educação; III) melhor desempenho econômico; aumento das taxas de registro de votos entre adolescentes; IV) redução da corrupção e do clientelismo nos postos do poder executivo municipal; V) aspirações mais elevadas em termos educacionais e de carreira de mulheres e meninas. (FRANÇA, NASCIMENTO, 2023)

No entanto, apesar dos benefícios aparentemente comprovados, a Onu Mulheres (2018) relata que as mulheres estão sub-representadas em cargos de gerência, permanecendo abaixo de 50% em todos os países, incluindo o Brasil.

Estudo feito pelo FMI também em 2018 constatou que as mulheres estão sub-representadas em todos os níveis do sistema financeiro mundial, seja como depositantes e mutuários a membros de conselhos de administração de bancos e órgãos reguladores. Segundo os resultados do estudo, as mulheres somavam 51% dos mutuários no Brasil.

No que se refere a cargos de liderança, o estudo aponta que as mulheres ocupavam menos de 2% dos cargos na diretoria executiva das instituições financeiras e menos de 20% das cadeiras nos conselhos de administração. (FMI, 2018).

No entanto, para o FMI, o maior acesso e uso dos serviços financeiros pelas mulheres pode gerar benefícios econômicos e sociais:

Constatamos que a disparidade de gênero nos cargos de liderança faz diferença em termos de estabilidade bancária. Bancos com maior participação de mulheres no conselho tinham mais reservas de capital, uma proporção menor de empréstimos improdutos e mais resistência ao estresse. Encontramos a mesma relação entre estabilidade bancária e a presença de mulheres nos conselhos de regulamentação de bancos. (FMI, 2018).

Mas o que explicaria esses resultados? Para o FMI, existem quatro razões possíveis para que uma maior proporção de mulheres nos conselhos de administração e nos órgãos de supervisão bancária possa contribuir para a estabilidade financeira de países:

É possível que as mulheres administrem o risco melhor do que os homens; Práticas de recrutamento e seleção discriminatórias podem significar que as poucas mulheres que chegam ao topo são mais qualificadas ou mais experientes do que seus homólogos masculinos; Mais mulheres nos conselhos contribuem para a diversidade de pensamento, o que leva a decisões melhores; As instituições que tendem a atrair mulheres e selecioná-las para cargos de alto escalão talvez sejam mais bem administradas, para começar. (FMI, 2018).

Em resumo, o que o FMI concluiu com base nos dados do estudo é que a maior estabilidade financeira observada em países com instituições financeiras mais diversas provavelmente se deve aos efeitos benéficos da maior diversidade de opiniões nos conselhos, bem como a práticas de recrutamento e seleção não discriminatórias que levam à contratação de mulheres mais qualificadas ou mais experientes do que os homens, o que reforça os argumentos a favor da inclusão financeira das mulheres para aumentar o crescimento econômico e promover a estabilidade financeira do país.

Um dos recortes de um estudo feito pelo Fórum Econômico Mundial, em 2022, mostra que as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas no mundo — a participação delas em postos de liderança subiu de 33% em 2016 para 37% em 2022. Em alguns

setores, as mulheres representam quase a metade dos cargos de liderança, como em ONGs e associações (47%), educação (46%) e serviços pessoais e de bem-estar (45%). No outro extremo, há setores em que as mulheres estão em absoluta minoria, como tecnologia (24%), energia (20%) e infraestrutura (16%). (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

Dados fornecidos pelo LinkedIn, abrangendo 163 países, mostram que, embora as mulheres representem 41,9% da força de trabalho em 2023, a participação de mulheres em cargos de liderança sênior (diretora, vice-presidente ou gerência de primeiro nível) é quase 10 pontos percentuais menor: 32,2%. Embora a proporção de mulheres contratadas para cargos de liderança tenha aumentado constantemente em cerca de 1% ao ano em todo o mundo nos últimos oito anos, essa tendência se inverteu em 2023. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Com o objetivo central de entender se há diversidade de gênero nos conselhos de administração, fiscais e nas diretorias das companhias de capital aberto no Brasil, a terceira edição de uma pesquisa realizada pelo IBGC, em 2023, evidencia que a presença de mulheres ocupando posições nos conselhos de administração e nas diretorias das empresas ainda se mostra incipiente e evolui lentamente.

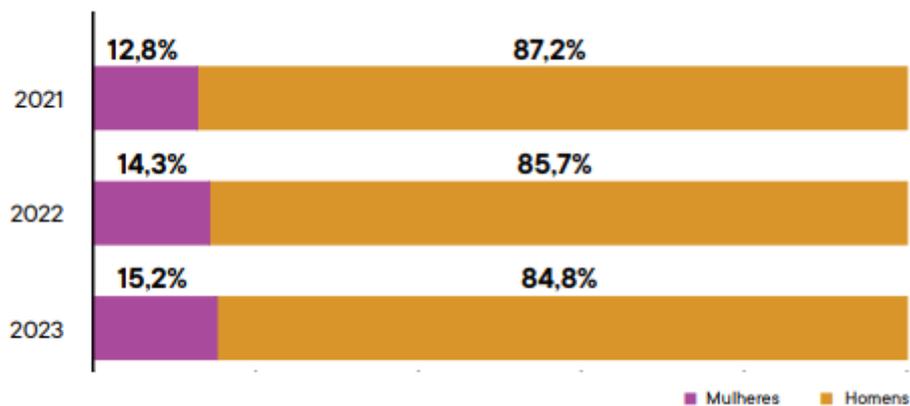
Das 389 companhias analisadas pelo IBGC, 17,5% não possuem nenhuma mulher atuando no conselho de administração, no conselho fiscal ou na diretora, ou seja, 68 companhias listadas ainda não possuem sequer uma mulher em posições de liderança.

Dos 6.160 profissionais que atuam nas companhias de capital aberto e que compuseram a amostra, apenas 15,2% são mulheres e, ao se observar as diretorias das companhias avaliadas, há apenas 251 mulheres atuando como diretoras, frente a 1.625 profissionais do gênero masculino ocupando posições na diretoria.

Além disso, o estudo mostra que o baixo percentual de mulheres em posições de liderança não é exclusivo de um determinado setor, já que é observado em todas as companhias, independentemente do tipo de controle acionário ou do segmento de negócios. (IBGC, 2023).

#### Figura 4

Comparativo entre a distribuição de profissionais por gênero em posições de liderança  
(conselho de administração, fiscal e/ou diretoria)



Fonte: IBGC 2023

Diante desse cenário, cabe a cada organização refletir sobre práticas e ações que visem a diversidade e a efetiva inclusão de mulheres em posições de liderança, bem como aos demais agentes do mercado, tais como investidores, reguladores, entidades, dentre outros, continuar discutindo e fomentando a necessidade dessa questão receber a devida atenção.

Fato é que a liderança feminina é essencial para estabelecer a igualdade de gênero dentro de uma empresa e, assim, contribuir para a igualdade na sociedade. Toda a construção de um ambiente profissional mais igualitário, diverso e inclusivo tem a capacidade de gerar resultados que vão muito além do aspecto financeiro.

Em um estímulo a esse processo, a ONU Mulheres e o Pacto Global elaboraram os Princípios de Empoderamento das Mulheres, que visam orientar empresas a implementar práticas e ações que concretizem a igualdade de gênero. (ONU MULHERES, [s.d.]

Na publicação, que adequa os princípios ao contexto brasileiro, em que estudos mostram a baixa de presença de mulheres em cargos de liderança, os sete fundamentos são:

- Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível;
- Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação;
- Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa;
- Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
- Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e *marketing*;
- Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social;
- Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. ((ONU MULHERES, [s.d.]

Ainda que estejamos em ritmo lento rumo ao objetivo de tornar o ambiente corporativo mais igualitário, com vistas ao cumprimento do ODS-5 da ONU, é possível observar o que algumas empresas estão fazendo para que isso de fato se concretize.

A Coca-Cola é uma das empresas referências quando se trata de liderança feminina, ocupando a primeira posição no *ranking* do Guia Exame de Mulheres na Liderança, um levantamento realizado pela revista Exame em 2017.

A organização, ao perceber que o número de mulheres em cargos de liderança era muito desigual, começou, em 2012, a implementar ações que quebrassem os possíveis obstáculos que impediam a força feminina de crescer no ambiente interno. As iniciativas foram desde processos seletivos mais equilibrados em gênero até o apoio ao cuidado com os filhos e às colaboradoras gestantes.

De maneira geral, o levantamento realizado pela Exame também considerou as ações tomadas por outras 30 empresas e que podem ser tomadas como exemplo. São elas:

- Criação de programas de mentoria, *coaching* e incentivo à participação de mulheres em cargos dominados por homens, para que haja referências em que as profissionais possam se projetar;
- Criação de um comitê focado em debater a liderança feminina e gerenciar as ações e envolvimento de altos cargos com o tema;
- Adoção de uma política formal de compromisso com a equidade de gênero e diversidade, também, com fornecedores;
- Acompanhamento da presença feminina por cargo e das causas da rotatividade por nível hierárquico;
- Inclusão de mulheres em processos de conscientização, além da criação de um canal de denúncia e combate à discriminação de gênero;
- Incentivo e apoio ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilizando a jornada de trabalho. (EXAME, 2017)

Como já mencionado neste trabalho, mais do que a capacidade técnica para ocupar cargos de liderança, uma vez que o número de mulheres em cursos de graduação e pós-graduação é inegavelmente alto, elas têm naturalmente um perfil que contribui muito para a cultura interna das organizações. Além disso, as vantagens da diversidade de gênero vão além da esfera social, atingindo também a rentabilidade das empresas. Há que se quebrar os estereótipos de gênero e permitir que as mulheres exerçam todo o seu potencial e atinjam os mais altos níveis dentro de uma organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No capítulo primeiro, vimos que a construção da Agenda 2030, pela ONU, trouxe a possibilidade aos países, incluindo o Brasil, de construir uma sociedade mais justa e igualitária sob o ponto de vista de respeito aos direitos humanos. No âmbito de sua construção, a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas ganhou relevante destaque, à medida que não se pode promover o desenvolvimento sustentável deixando para trás metade da população mundial.

A construção do ODS-5 e suas metas decorreu especialmente dos obstáculos encontrados pela Agenda do Milênio, que não abarcou em sua consecução a erradicação das desigualdades de gênero estruturais. As dificuldades encontradas à época dos ODM possibilitaram o estabelecimento de novas metas voltadas à necessidade de eliminação de entraves estruturais decorrentes da construção patriarcal da sociedade, e dos papéis de gênero até então relegados às mulheres, destacando em suas metas a imprescindibilidade de garantir seus direitos econômicos, políticos, sociais, culturais, eliminar práticas nocivas, violência e toda forma de discriminação.

No entanto, o cumprimento das metas do ODS-5 depende da eliminação das barreiras de gênero em todos os aspectos da sociedade, não sendo possível avançar individualmente em cada meta sem considerar as debilidades e obstáculos dos demais setores sociais e econômicos atuais. A interdependência da meta de maior participação de mulheres em cargos de liderança, em especial, apresenta-se notória quando se observa que apenas se proporcionará melhores condições às mulheres para avançarem em suas carreiras e ocuparem cargos de liderança quando for possível a paridade de participação nos demais cenários sociais, econômicos e culturais.

A contribuição de Sen é de fundamental importância, outrossim, no sentido de colocar o valor da liberdade como essencial para a promoção do desenvolvimento (sustentável), permitindo que direitos fundamentais possam ser garantidos pelo Estado e reivindicados pelos cidadãos. A condição de agente das mulheres no processo de desenvolvimento encontra especial guarida na teoria de Sen, pois para o autor, o reconhecimento adequado da participação e da liderança política, econômica e social das mulheres é, de fato, um aspecto crucial do desenvolvimento com liberdade.

No segundo capítulo, vimos que a paridade de participação, seja no cenário econômico, cultural e/ou político, é identificado por Nancy Fraser como princípio comum para assegurar a Justiça Social em um atual mundo globalizado, que acentuou as disparidades entre grupos e minorias vulneráveis. Correlacionando a teoria de Fraser com as metas de desenvolvimento

sustentável, compreende-se que a sua interdependência acarreta a necessidade de eliminação de desigualdades econômicas e sociais para alcance da igualdade de gênero.

Quando questionamos em que medida as desigualdades sociais, econômicas e culturais interferem diretamente no empoderamento da mulher no Brasil, conclui-se que tais entraves impedem diretamente o progresso feminino e a efetivação da meta 5.5 da Agenda 2030 no país, à medida que atualmente a mulher se encontra em um ambiente ainda desfavorável para alcançar cargos de liderança nas organizações.

A atual perspectiva brasileira revela que as desigualdades sociais ainda são um dado histórico, construído a partir de estereótipos de gênero, herdada da cultura patriarcal ainda existente. A influência destas disparidades na organização do mercado de trabalho ainda são um obstáculo ao ingresso feminino em ambientes de poder, impedindo seu progresso e, por conseguinte, o cumprimento do ODS-5 e de sua meta 5.5.

As normas sociais de gênero que acabam por promover a subvalorização das capacidades e dos direitos das mulheres na sociedade, restringem as suas escolhas e oportunidades, regulando o comportamento e estabelecendo os limites do que se espera que as mulheres façam e sejam. As normas sociais em matéria de gênero são, portanto, um grande impedimento para o alcance da igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres e meninas (ODS 5).

No terceiro capítulo, vimos que as normas sociais em matéria de gênero não só limitam as liberdades e as escolhas das mulheres, como também privam as sociedades dos benefícios da liderança feminina. As normas sociais que inibem a representação das mulheres em posições relevantes que lhes permite tomar decisões, privam as sociedades dos muitos benefícios da liderança feminina.

Vimos que o Brasil e o mundo não estão no bom caminho para alcançar a igualdade de gênero até 2030. As perspectivas são ainda mais reduzidas por uma reação global contra os direitos das mulheres e as consequências provocadas pela pandemia de Covid-19. Em muitas partes do mundo, os movimentos contra a igualdade de gênero ganharam força e os direitos das mulheres sofreram retrocessos.

Embora tenha havido progressos consideráveis para as mulheres, tais como o direito de voto e a igualdade de participação na educação, os progressos têm sido ténues no que se refere à participação de mulheres em cargos de liderança. Desde cargos de gerente/diretoria em empresas aos postos mais altos, as mulheres continuam sub-representadas em posições de

liderança apesar dos benefícios, inclusive econômicos, apontados por diversos estudos sobre o tema.

De certo, a desigualdade de gênero em posições de liderança, seja nas organizações brasileiras, seja em cargos eletivos, é um desafio evidenciado pelos dados e estudos apresentados neste trabalho.

Em 2022, a participação feminina em parlamentos nacionais não chegou a 18% no Brasil. Essa disparidade também é encontrada em posições de lideranças empresariais, com menos de 20% das firmas com uma mulher ocupando cargos de alta gerência ou direção. Verifica-se, também, que a sub-representação feminina é ainda mais acentuada quanto mais altas são as posições de liderança consideradas.

Esses resultados refletem as barreiras invisíveis que persistem e que impedem o avanço das mulheres para posições de liderança, também conhecidas pela expressão “*glass ceiling effect*” ou “teto de vidro”, em tradução ao português.

Esta discussão é relevante, uma vez que a promoção de uma participação mais equitativa de mulheres em posições de liderança não apenas enriquece os processos de tomada de decisão, mas também influencia positivamente a dinâmica das atividades, a comunicação e a colaboração das equipes. Essa sinergia resulta em um melhor desempenho das organizações e contribui, conseqüentemente, para o desenvolvimento (sustentável) do país. Essa conclusão encontra respaldo nos resultados dos estudos apresentados nesta dissertação.

Estereótipos de gênero contribuem para essa sub-representação das mulheres em cargos de liderança e para sua menor participação no mercado de trabalho. As responsabilidades familiares, especialmente após a maternidade, podem se tornar um fardo adicional que afeta suas trajetórias de carreira. Vimos estudos que mostram que mães com filhos pequenos enfrentam uma progressão mais lenta na carreira e salários menos competitivos em comparação com seus colegas homens e mulheres sem filhos.

Adicionalmente, fatores culturais e normas de gênero, fruto da cultura patriarcal na qual estamos inseridos, alimentam a desigualdade em diversas esferas. A jornada em direção à maior equidade é desafiadora, mas imprescindível. Eliminar estereótipos, facilitar o acesso às oportunidades e promover um ambiente de apoio às mulheres são passos essenciais.

Promover a diversidade de gênero na liderança é, pois, um requisito para o progresso e para o desenvolvimento sustentável do país.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para a conscientização e mudança cultural do ambiente corporativo ao reforçar a importância do tema para o momento atual da sociedade,

de forma a minimizar a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Como este estudo demonstra, existe um amplo conjunto de evidências sugerindo efeitos positivos da diversidade de gênero em cargos de autoridade e liderança. Tal fato reforça a importância de mais pesquisas sobre esta temática.

A igualdade de gênero prevista pela Agenda 2030 é um futuro promissor que exige ação e colaboração para que as mulheres tenham espaço para liderar e inspirar. Eliminar vieses de gênero é uma escolha que podemos (e que devemos) fazer hoje!

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, Pablo. **Igualdade de gênero promove desenvolvimento Econômico**. The World Bank, 2022. Disponível em [Igualdade de gênero promove desenvolvimento econômico \(worldbank.org\)](http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-08/pnad-mulheres-gastam-quase-o-dobro-de-tempo-no-servico-domestico). Acesso em 05 setembro 2023.

AGÊNCIA BRASIL. PNAD: **As mulheres gastam quase o dobro de tempo no serviço doméstico**, 2023. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-08/pnad-mulheres-gastam-quase-o-dobro-de-tempo-no-servico-domestico> (ebc.com.br). Acesso em 06 setembro 2023.

AGENDA 2030 (Brasil). **Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [S. L.], 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em 14 fev 2023.

ALVARES, Maria Luzia Miranda. **Beauvoir, o patriarcado e os mitos nas relações de poder entre homens e mulheres**. *Rev. NUFEN*, Belém, v. 6, n. 1, p. 6-14, 2014. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-25912014000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-25912014000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 01 maio 2023.

AMARAL, Ana Paula Martins; PEIXOTO, Emini Silva. **A igualdade de gênero na Agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Uma análise da meta 5.5 sobre a garantia de participação política a partir do cenário nacional**. In: CAMPELLO, Livia Gaigher Bósio (Coord.). *Direitos Humanos e Meio Ambiente: os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030*. 1 ed. São Paulo: IDHG, 2020.

AMARAL, Ana Paula Martins; PEIXOTO, Emini Silva. **A Meta 5.5 da Agenda 2030 e a Inter-Relação entre Desigualdades Sociais Para a Paridade Política Feminina No Brasil**. *Revista DIREITO UFMS*. Campo Grande, MS, v. 7, n. 2, p. 50 -68, 2021. Disponível em [12203-Texto do artigo-57157-1-10-20220216.pdf](https://www.direito.ufms.br/revista/12203-Texto%20do%20artigo-57157-1-10-20220216.pdf). Acesso 12 março 2023.

ANISTIA INTERNACIONAL. **Combatendo a exclusão: Por que os Direitos Humanos são essenciais para os ODMs**. *Revista Internacional de Direitos Humanos*, São Paulo, v. 7, n. 12 p. 57-81, jun. 2010. Disponível em: [http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/3\\_19](http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/3_19). Pdf Acesso em: 29 maio 2023.

BANCO MUNDIAL. **Woman, Business and Law**, 2023. Disponível em [Reports, Key Findings – Women, Business and the Law – World Bank Group](https://www.wbllr.org/). Acesso em 05 setembro 2023.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento Sustentável: das origens à Agenda 2030**. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: a experiência vivida**. 2. Ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1967. Disponível em: [O Segundo Sexo – II.pdf \(afoiceeomartelo.com.br\)](http://afoiceeomartelo.com.br/O_Segundo_Sexo_-_II.pdf). Acesso em: 19 abril 2023.

BLACK ROCK. **Larry Fink's letter to CEOs**. Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em 10 jun 2023.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988 Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 14 jul 2022.

BRASIL. Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002. **Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, e revoga o Decreto nº 89.460, de 20 de março de 1984**. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4377.htm). Acesso em 14 fev 2023.

BRASIL. Lei nº 13.104, de 09 de março de 2015. **Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113104.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113104.htm) Acesso em 14 fev 2023.

BRUNDTLAND, Gro. Report of the World Commission on Environment and Development: **Our Common Future**, 1987. Disponível em: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>. Acesso em: 09 fev 2023

BUSINESS INSIDER. **Understanding what the glass ceiling is and how it affects women in the workplace**, 2022. Disponível em <https://www.businessinsider.com/personal-finance/glass-ceiling>. Acesso em 11 jun 2023.

CARDOSO, Munique de Oliveira. **Agenda ESG, Substantivo Feminino: A relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30719>. Acesso em 10 jun 2023

CATALYST. **Women CEOs of the S&P 500**. 2021. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>. Acesso 10 jun 2023

CHANTER, Tina. **Gênero**. Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788536325828. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536325828/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

CORREIA, Lisiane da Silva. **Mulheres em cargos de Alta Liderança e a Performance de Empresas no Brasil (2010 A 2020)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de

Brasília. Brasília-DF, 2023. Disponível em: <https://bdtb.ucd.br:8443/jspui/bitstream/tede/2968/2/LisianeDaSilvaCorreiadissertacao2022.pdf>

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE. **The CS Gender 3000: The Reward for Change**, 2016. Disponível em: <https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf>. Acesso 15 setembro 2023.

DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL, INC., THE CONFERENCE BOARD INC., EYGM LIMITED, . **Global Leadership Forecast 2018: Research Insights to Fuel your People Strategy**. Disponível em [www. Ddiworld.com/resources/library/trend-research/global-leadership-forecast-2018](http://www.Ddiworld.com/resources/library/trend-research/global-leadership-forecast-2018). Acesso em 15 setembro 2023.

DIEESE. **Infográfico Mulheres**, 2023. Disponível em [DIEESE – infográfico – Inserção das mulheres no Mercado de Trabalho – março/2023](https://www.dieese.org.br/infografico/Insercao-das-mulheres-no-Mercado-de-Trabalho-marco-2023). Acesso em 05 setembro 2023.

FRANÇA, Michael, NASCIMENTO, Filipi. **Equidade e Representatividade: Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade**. Núcleo de Estudos Raciais do Insper. Fundação Lemann, 2023. Disponível em <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/BDapCkOVy0qPHPgv1AesiWLDY519Y8d1sDo7KWqc.pdf>. Acesso em 03 outubro 2023.

FRASER, Nancy. **A justiça social na globalização: redistribuição, reconhecimento e participação**. Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 63, p. 7-20, out. 2002. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/63/RCCS63-Nancy%20Fraser-007-020.pdf>. Acesso em: 19 de maio 2023.

FRASER, Nancy. **Justiça anormal**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 108, p. 739-768, 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rfdusp/article/view/68001>. Acesso em: 19 maio 2023.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Os ganhos econômicos da inclusão de gênero: bem maiores do que você imaginava**. IMF Blog, 2018. Disponível em [Os ganhos econômicos da inclusão de gênero: bem maiores do que você imaginava \(imf.org\)](https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2018/09/06/180906-os-ganhos-economicos-da-inclusao-de-genero). Acesso em 05 setembro 2023.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Mulheres nas finanças: Um argumento econômico para a igualdade de gênero**. IMF Blog, 2018. Disponível em [Mulheres nas finanças: Um argumento econômico para a igualdade de gênero \(imf.org\)](https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2018/09/06/180906-mulheres-nas-financas). Acesso em 08 setembro 2023.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **O custo econômico de desvalorizar o "trabalho da mulher"**. IMF Blog, 2019. Disponível em [O custo econômico de desvalorizar o "trabalho da mulher" \(imf.org\)](https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2019/09/06/190906-o-custo-economico-de-desvalorizar-o-trabalho-da-mulher). Acesso em 06 setembro 2023.

FURTADO, Celso. **Os desafios da nova geração**. Revista de Economia Política, v. 24, n. 4, p. 96, 2004.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2022**, 2022. Disponível em <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa.women-in-business-2022/> Acesso em 13 março 2023.

GOLDIN, Claudia. **Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity**. Princeton: Princeton University Press, 2021. <https://doi.org/10.1515/9780691226736>

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. **A divisão sexual do trabalho revisitada**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, set./dez. 2007. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmDsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso 07 maio 2023.

HOOKS, Bell. **Ain't I a Woman: Black Women and Feminism**. Pluto Press, London, 1981. Disponível em <https://hamtramckfreeschool.files.wordpress.com/2014/03/hooks-bell-aint-i-a-woman-black-woman-and-feminism.pdf>. Acesso em 02 maio 2023

HUNT, V., LAYTON, D. e PRINCE, S. **Diversity Matters**. McKinsey&Company Report, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>. Acesso em 03 outubro 2023.

IBGC. **Mulheres ocupam 14,3% das posições em conselhos no Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/pesquisa-diversidade-mulheres-conselhos-no-brasil>. Acesso em 10 jun 2023.

IBGC. **Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto**. São Paulo: 3ªed. 2023. Disponível em [mulheres2023\\_P3.pdf \(ibgc.org.br\)](#). Acesso em 14 setembro 2023.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas. Informação, Demográfica e Socioeconômica**. n. 38. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: [IBGE liv101784\\_informativo.pdf](#). Acesso em: 12 março 2023.

IBGE. **Indicadores brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em:12 março 2023.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>. Acesso em: 12 março 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/ods/ods.5.html> Acesso em 17 fev 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **ODS-5 – O que mostra o retrato do Brasil**. Brasil, 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190905\\_cadernos\\_ODS\\_objetivo\\_5.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190905_cadernos_ODS_objetivo_5.pdf). Acesso em: 12 março 2023.

JARDIM, Jean de Souza. **Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Como Liberdade e Construção da Cidadania na Perspectiva Ambiental**. Revista do Programa de Mestrado em Direito do UniCEUB, Brasília, v. 2, n. 1, p. 189-201, 2005. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/prisma/article/view/187>. Acesso em 20 agosto 2023.

KON, ANITA. **Assimetrias entre gêneros no mercado de trabalho brasileiro: crise e políticas públicas**. Revista Ciências do Trabalho, v. 1, no. 1, 2013. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/23> Acesso em: 04 maio 2023

LISBOA, Teresa Kleba, LUSA, Mailiz Garibotti. **Desenvolvimento Sustentável Com Perspectiva De Gênero – Brasil, México E Cuba: Mulheres Protagonistas No Meio Rural**. Revista Estudos Feministas. Florianópolis, Brasil, 2010.

LAGARDE, Marcela. **Gênero y feminismo – desarrollo humano y democracia**. Madrid: Horas & Horas, 1996. Disponível em [lagarde-marcela-genero-y-feminismo.pdf \(wordpress.com\)](#). Acesso em 17 fev 2023.

LOPES, L. CEBRI. **A Sociedade Civil Global e o Desenvolvimento Pós-2015**. Rio de Janeiro: CEBRI, 2013

MARTINEZ, Sergio Rodrigo; MAMED, Danielle de Ouro. **Economia e Meio Ambiente: Contribuições de Amartya Sen à Ética Do Desenvolvimento e Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=126c2da128e5b044>. Acesso em 19 abril 2023.

MARCONDES, Mariana Mazzini; FARAH, Marta Ferreira Santos. **Transversalidade de gênero em política pública**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 1, e65398, 2021.

MARTINS, Luiza Lima Bastos; LIMA, Anne Floriane da Escóssia; LEMOS, Maria Cecilia de Almeida Monteiro. **Os Reflexos da Sociedade Patriarcal na Divisão Sexual do Trabalho e sua Influência no Judiciário Trabalhista**. Revista de Direito Público, Brasília, v. 18, n. 98, p. 338-369, Abr/Jun. 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5281/pdf>. Acesso em: 5 maio 2023.

MAX-NEEF, Manfred. **“Empoderamento” de comunidade e desenvolvimento alternativo**. In: Pedagogia Social Artigos. Associação de Pedagogia Social de Base Antroposófica do Brasil. Boletim n.17. Abr/2003. Disponível em: [www.pedagogiasocial.com.br](http://www.pedagogiasocial.com.br). Acesso em: 17 fev 2023

MELO, H. P; BANDEIRA, L. **A pobreza e as políticas de gênero no Brasil**. Documento n. 66 da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL. Série Mujer y Desarrollo. Santiago do Chile, jun. 2005. Disponível em [A pobreza e as políticas de gênero no Brasil \(cepal.org\)](#). Acesso em 29 abril 2023.

NARVAZ, Martha Giudice.; KOLLER, Silvia Helena. **Famílias e Patriarcado: da Prescrição Normativa à Subversão Criativa**. Psicologia & Sociedade; 18 (1): 49-55; jan 2006. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-71822006000100007>. Acesso 03 maio 2023.

NEDER, Raquel do Nascimento. A Teoria do Desenvolvimento de Amartya Sen: **uma discussão teórico-empírica do papel das liberdades humanas**. Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, 2019. Disponível em: [trabalho\\_submissaoId\\_1057\\_10575cca2adb6ae26.pdf\(ufma.br\)](http://trabalho.submissaoId_1057_10575cca2adb6ae26.pdf(ufma.br)). Acesso em 29 abril 2023.

ODM BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**, 2000. Disponível em <http://www.odmbrasil.gov.br/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio> . Acesso em 28 jan. 2023.

OIG. Observatório da Igualdade de Gênero da América Latina e do Caribe. **Indicadores em destaque, 2021**. Disponível em: <<https://oig.cepal.org/pt>>. Acesso em: 07 maio 2023.

OLIVEIRA, Claudia Maria Arantes Marquezani. **Mulheres nas Organizações Brasileiras: uma análise dos fatores que impulsionam e desafiam a equidade de gênero na área de tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32072>. Acesso em 10 jun 2023

OLIVEIRA, Ingra Freire de. **Uma análise do conceito de desenvolvimento sustentável através da comparação de agendas internacionais: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019. Disponível em [https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19694/1/ingrafreiredeoliveira\\_dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19694/1/ingrafreiredeoliveira_dissert.pdf). Acesso em 28 jan 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Report of the World Conference of the International Women's Year**. México, 1975. Disponível em [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/relatorio\\_conferencia\\_mexico.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/relatorio_conferencia_mexico.pdf) . Acesso em 09 março 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher**. Pequim, 1995. Disponível em [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_beijing.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf). Acesso em 28 jan 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Milênio**. Nova Iorque: 2000. Disponível em: <https://www.unric.org/html/portuguese/uninfo/DecdoMil.pdf>. Acesso em: 28 de jan 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em 28 jan 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Glossario-ODS-5.pdf>. Acesso em: 12 março 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The Future We Want**. Rio de Janeiro, Brasil, 2012. Disponível em [Etpu\(rio20.gov.br\)](http://Etpu(rio20.gov.br)). Acesso em 28 jan 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Women in business and management: the business case for change**. Genebra, 2019. Disponível em [wcms\\_700953.pdf\(ilo.org\)](http://wcms_700953.pdf(ilo.org)). Acesso em 12 setembro 2023.

ONU MULHERES BRASIL. **Paridade de Gênero**. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/paridade/> Acesso em 09 março 2023.

ONU MULHERES BRASIL. Princípio de Empoderamento das Mulheres. Brasil, [s.d.]. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/#:~:text=Os%20Princ%C3%ADpios%20de%20Empoderamento%20das,a%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20contra%20as%20mulheres>. Acesso em 15 setembro 2023.

ONU MULHERES. **Why Gender Equality Matters Across All SDGS**. New York: United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women, 2018. Disponível em <http://www.unwomen.org/en/digital-library/sdg-report>. Acesso em 12 março 2023.

ONU MULHERES. **Progress on the sustainable development goals: the gender snapshot 2022**. New York: United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women, 2022. Disponível em: [https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022-en\\_0.pdf](https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022-en_0.pdf) Acesso em: 12 março 2023.

PNUD. **Gender Social Norms Index (GSNI): Breaking down gender biases: Shifting social norms towards gender equality**. New York, 2023. Disponível em [2023 Gender Social Norms Index \(GSNI\) | Human Development Reports\(undp.org\)](https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022-en_0.pdf). Acesso em 13 setembro 2023.

SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1976

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004

SCARANO, Renan Costa Valle *et al.* **Direitos humanos e diversidade**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788595028012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595028012>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SILVA, Bruna Camilo De Souza Lima. **Patriarcado e Teoria Política Feminista: Possibilidades na Ciência Política**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Belo Horizonte, 2019.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica**. In *Pensamento Feminista: Conceitos Fundamentais*; Organização Heloisa Buarque de Holanda. Bazar do Tempo, 2019. 440p.

SCOTT, Joan. **História das Mulheres**. In *A Escrita da história: novas perspectivas*. Organização Peter Burke; tradução de Magda Lopes; São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEN, Amartya e KLIKSBURG, Bernard. **As pessoas em primeiro lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SON, H. **Goldman won't take companies public without "at least one diverse board candidate," CEO says.** CNBC, 23/01/2020. Disponível em <https://www.cnbc.com/2020/01/23/goldmanwont-take-companies-public-that-dont-have-at-least-one-diverse-board-candidate-ceo-says.html> . Acesso em 10 jun 2023.

TOURAINÉ, Alain. **O mundo das mulheres**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

TORREÃO, Nadia. . **A Liderança Feminina no Desenvolvimento Sustentável**. Revista *Ártemis*, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/2155>. Acesso em: 10 abr. 2023.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Geramond, 2010.

WALBY, Sylvia. **Theorizing Patriarchy**. Basil Blackwell. Oxford, UK, 1990. Disponível em <https://files.libcom.org/files/Theorizing%20Patriarchy%20-%20Sylvia%20Walby.pdf>. Acesso em 02 maio 2023.

WEDY, Gabriel de Jesus Tedesco. **Desenvolvimento (Sustentável) e a idéia de Justiça em Amartya Sen**. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 343-376, set./dez. 2017. doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i3.7616.

WODON, Quentin T e DE LA BRIÈRE, Bénédicte. **Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings. The Cost of Gender Inequality**. Washington, DC: World Bank, 2018. Disponível em <http://hdl.handle.net/10986/29865>. Acesso em 05 setembro 2023.