



DILEMAS E AVANÇOS DAS MULHERES NA GESTÃO

As organizações foram construídas como espaços em que o imaginário masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado. Como mudar esse cenário?

Maria José Tonelli – Professora titular na FGV EAESP, delegada brasileira no W20, Doutora em Psicologia Social, psicóloga.

E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br

Adriana Carvalho – CEO da Generation Brasil, delegada brasileira no W20, conselheira no Movimento Elas Lideram do Pacto Global da ONU. Mestre em Administração pelo Insper e economista.

E-mail: adriana.carvalho@generation.org

Resumo

Objetivo: apontar dilemas e avanços contemporâneos para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 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.

Estado da arte: estudos mostram que, apesar de iniciativas e ações para aumentar a participação feminina no mercado de trabalho e em posições de liderança, o progresso ainda é lento.

Originalidade: o artigo promove o debate sobre a inserção das mulheres em posições de liderança e suas relações com as mudanças sociais.

Impactos: o artigo chama a atenção de governo, organizações, empresas e cidadãos para os aspectos críticos para incluir mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança.

Palavras-chave: ODS 5, mulheres, liderança, mulheres no mercado de trabalho.

Ao nos aproximarmos do aniversário dos 50 anos da promulgação do Ano Internacional da Mulher pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1975, a questão da inclusão da mulher no mercado de trabalho continua em debate.

Nessas décadas, houve profunda transformação nos modelos econômicos e na organização das cidades, do trabalho e das famílias. Ocorreram mudanças nas mentalidades e nos modos de conduta. Muitos aspectos da vida melhoraram, mas, por outro lado, os movimentos foram insuficientes para eliminar todas as camadas das desigualdades¹.

Sociedades com maior igualdade entre homens e mulheres são mais prósperas, contribuem para a democracia, ampliam o que cada um pode ser e promovem ambientes empresariais mais criativos e produtivos². Apesar dos estudos e das pesquisas que mostram benefícios para a sociedade como um todo, a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda envolve polêmicas, o que nos faz refletir que a solução da questão passa por aspectos psicológicos e socioemocionais.

Gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre sexos³. Foram atribuídas aos homens as relações de poder e a atuação pública, e às mulheres, o cuidado e o ambiente privado. Essas projeções ainda influenciam o que é esperado da conduta de homens e mulheres e permeiam grande parte das narrativas amplamente difundidas.

O debate sobre diversidade, equidade e inclusão perpassa todas as instâncias sociais, mas o progresso é lento. Cabe indagar as razões que impedem que esse seja um assunto resolvido, ainda que esteja presente nas organizações, nas mídias sociais e em políticas públicas.

Para traçar algumas dimensões que cercam esse fenômeno, este artigo teve como objetivo apontar dilemas e avanços contemporâneos para alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, com a apresentação de pesquisas, bem como de políticas e práticas empresariais, que promovem a inclusão de mulheres no mercado de trabalho e apontam caminhos para a maior igualdade.

ESTUDOS SOBRE MULHERES

Alguns dados históricos são úteis para compreender o presente. Considera-se que o debate sobre a igualdade entre homens e mulheres começou com a Declaração dos Direitos das Mulheres e Cidadãs⁴. Escrito por Olympe de Gouges em 1791, o documento foi uma resposta à Declaração Universal dos Direitos dos Homens e Cidadãos, proclamada na Revolução Francesa, de 1789, que deixava as mulheres de fora dos ideais de liberdade, igualdade e fraternidade. Por suas críticas, de Gouges foi executada na guilhotina dois anos depois. Em 1793, a educadora e ativista inglesa Mary Wollstonecraft publicou *Reivindicação dos direitos das mulheres*⁵, livro que também virou um marco no movimento feminista.

Levou um século para o início da primeira onda feminista, que ocorreu do fim do século XIX até os anos 1950, com duas vertentes: a primeira, o movimento sufragista, classificado como liberal; e a segunda, o feminismo socialista, que questionava instituições de poder. No Brasil, o direito ao voto da mulher foi conquistado em 1932. Destaca-se, nesse período, a presença de Bertha Lutz, também ativista dos direitos humanos.

A segunda onda, dos anos 1950 a 1980, traz o livro de Simone de Beauvoir *O segundo sexo*⁶ como fundador dos debates contemporâneos sobre a questão da mulher, em conjunto com o conceito de gênero, criado pelo médico norte-americano Robert Stoller⁷. No Brasil, houve um componente adicional: as mulheres organizaram-se em busca do estado democrático e do direito à cidadania nos anos 1970⁸.

Professora de filosofia e política na New School for Social Research, Nancy Fraser⁹ salienta três momentos na segunda onda. O primeiro questionou a visão do homem como chefe de família e o trabalho doméstico, reprodutivo e de cuidado como sem importância. Era um debate circunscrito à classe média branca. Afinal, as mulheres na pobreza sempre trabalharam; durante o regime feudal na Europa, labutavam tanto quanto os homens na zona rural¹⁰ e, com a industrialização, fizeram parte da mão de obra fabril. No Brasil, as mulheres de estratos sociais mais vulneráveis, de maneira especial as negras, também sempre trabalharam¹¹.

No segundo momento, nos anos 1960/1970, os movimentos emancipatórios buscaram identificar as injustiças nas famílias, na vida cotidiana e na sociedade civil e questionaram também o sexismo existente nos movimentos da esquerda. No terceiro momento, as mulheres entraram em massa no mercado de trabalho, e o modelo familiar passou a ser baseado em dois salários. Nas organizações familiares, houve aumento do número de mulheres como chefes de família. Na perspectiva de Fraser, ocorreu então o reconhecimento das demandas feministas, mas não se deu propriamente uma reorganização social que favorecesse a igualdade.

Na terceira onda, o movimento feminista contemporâneo foi plural e incluiu diversas perspectivas e abordagens, que se juntaram em objetivos comuns: independência econômica, social e política¹². O debate sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho se interseccionou com os conceitos de classe, raça, etnia, idade e cultura¹³. Havia múltiplos questionamentos, como em relação à reprodução, pelas mulheres, dos modelos masculinos nas organizações e ao foco das teorias feministas nas mulheres brancas.

O conceito de interseccionalidade, que ficou conhecido pelo trabalho de Kimberlé Crenshaw, feminista negra norte-americana, em 1989¹⁴, evidencia como a dificuldade de ser mulher e negra é potencializada. Vale ressaltar que o conceito já havia sido trabalhado em 1980 pela feminista brasileira Lélia Gonzalez¹⁵.

As teorias feministas pressupõem uma identidade que conjuga os interesses femininos, mas a filósofa Judith Butler¹⁶ questiona o conceito de que as mulheres sejam homogêneas e tenham uma identidade comum. Segundo a autora, a identidade de gênero é performática, ou seja, depende de possibilidades históricas, sociais e culturais. É comum a suposição de que todas as mulheres sejam doces, mas nem por isso sua entrada no mercado de trabalho dulcificou as relações organizacionais¹⁷.

É nesse contexto que os estudos sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho se intensificam e apontam estereótipos e preconceitos, muitas vezes sutis, que permeiam os avanços e os dilemas das mulheres na gestão. O momento atual é efervescente, com o debate ampliado para ambientes não tradicionais, mas às vezes com distorções na agenda e também movimentos contrários aos avanços já conquistados.

MULHERES NA LIDERANÇA

Estudos mostram que as mulheres ainda são minoria na gestão das organizações em todo o mundo¹⁸. Elas ocupam mundialmente menos de 5% das posições de liderança das grandes empresas¹⁹.

O conceito do *double-bind dilemma*²⁰ é relevante para entender o contexto da inserção da mulher em posições de liderança: de um lado, espera-se que as mulheres se comportem como femininas, de acordo com o estereótipo de que são emocionais, dóceis, conciliadoras e amáveis; de outro, espera-se que ocupantes de cargos de liderança apresentem características pretensamente masculinas, como assertividade e racionalidade²¹. Assim, as mulheres vivem situações paradoxais: se usam estilos mais assertivos e diretivos de liderança, são vistas negativamente, pois se espera que sejam mais suaves; e, se agem com docilidade, não se encaixam na expectativa de posições de comando.

As organizações foram construídas como espaços para homens, e o imaginário masculino da gestão é tomado como natural, portanto, reproduzido e reforçado. As desigualdades revelam-se em salários menores para as mesmas funções, posições de menor *status* e no desequilíbrio da demografia organizacional. Como as estruturas organizacionais acabam por manter os homens em postos de maior visibilidade, reforçam a possibilidade de crescimento dos homens nas estruturas hierárquicas das empresas. Em consequência, a meritocracia, um conceito sempre questionado, não pode ser exercida da mesma forma para homens e mulheres.

POLÍTICAS E PRÁTICAS EMPRESARIAIS

Desde os anos 1960, uma série de iniciativas surgiram em busca de equidade de gênero nas organizações, no mundo e no Brasil. A Tabela 1 apresenta algumas dessas iniciativas em sua diversidade de origens e finalidades. Essa listagem não é exaustiva, e desculpamo-nos antecipadamente por não citarmos todos os movimentos em prol da mulher.

A maior parte das iniciativas surgiu neste milênio. Nessa jornada de quase 20 anos, muitos esforços foram feitos para o avanço das mulheres no mundo do trabalho e nas posições de liderança. Podemos observar, de maneira especial, maiores resultados quando o governo e empresas assumem compromissos e ações em prol desses objetivos em iniciativas próprias ou conjugadas.

Por exemplo, acompanhando a premiação brasileira da iniciativa Women's Empowerment Principles (WEPs), observaram-se avanços importantes: das empresas de grande porte, 60% das finalistas atingiram 100% da pontuação no princípio de desenvolvimento profissional. Entre as grandes empresas, um dos pontos frágeis continua sendo o trabalho com a cadeia de valores²².

No entanto, como todo problema complexo, ainda há grandes desafios para alcançar esforços coordenados e constantes. Enfrentamos resistências e problemas não resolvidos, como a violência doméstica e a falta de rede de apoio aos cuidados. Esses problemas são exponenciados em crises como a pandemia da Covid-19.

O Fórum Econômico Mundial divulga anualmente um relatório mostrando os avanços e retrocessos para fecharmos as lacunas de gênero. O último, publicado em 2022²³, captou estagnação do progresso, em grande medida por causa da pandemia, prevendo 133 anos para eliminar as inequidades de gênero. O maior desafio é a participação das mulheres na política, que se situa em uma média de 22% nos países pesquisados, seguido pela participação econômica (60%). Em educação e saúde, a participação das mulheres supera 90%.

Na parte econômica a boa notícia é que a proporção das mulheres na liderança ao longo dos 16 anos da pesquisa subiu de 33,3 para 36,9%, porém a participação das mulheres no mercado de trabalho como um todo tem diminuído desde a crise de 2009. A pandemia agravou a situação. Entre os principais fatores para o declínio, cabe citar a questão da sobrecarga do trabalho do cuidado para as mulheres e a falta de políticas públicas como creches e apoio para trabalhadoras.

De acordo com a pesquisa do Fórum Econômico Mundial, as dez maiores economias estão com percen-

tuais acima de 80% em direção ao fechamento das lacunas. Enquanto a Islândia segue sendo o país mais avançado, o Brasil, infelizmente, encontra-se bem aquém (69,6%), na 94ª posição de um total de 146 países.

As pesquisas acadêmicas e as práticas empresariais mostram que a inserção das mulheres no mercado de trabalho traz benefícios múltiplos: para as famílias, para as comunidades locais, para as empresas e para

Tabela 1.

Algumas iniciativas para aumentar a participação das mulheres nas organizações

Iniciativa	Ano de fundação	País de origem	O que faz
Catalyst	1962	Estados Unidos da América	Foi pioneira no apoio à participação e ao desenvolvimento da carreira das mulheres no mercado de trabalho e apresenta estudos, ferramentas, orientações e campanhas (por exemplo, sobre vieses).
Geledés	1988	Brasil	Desenvolve projetos próprios e em parceria em questões raciais e de gênero.
Women Corporate Directors (WCD)	2001	Estados Unidos da América	Por meio de eventos, <i>networking</i> e ferramentas de educação e disseminação das melhores práticas de governança corporativa, prepara e fortalece mulheres nos conselhos de administração.
Women's Forum for the Economy & Society	2005	França	É uma plataforma internacional que promove eventos com mulheres líderes e abrange iniciativas como um barômetro que permite ver o avanço das mulheres em diferentes áreas.
Programa Pró-equidade de Gênero e Raça	2005	Brasil	Lançado pelo governo federal para impulsionar a evolução dos temas de gênero e raça nas empresas, teve inicialmente impacto nas estatais e depois ganhou adesão de empresas privadas.
Plataforma dos Princípios de Empoderamento das Mulheres	2010	Global	Mais conhecida por Women's Empowerment Principles (WEPIs), a plataforma foi lançada pela ONU Mulheres e Pacto Global para fazer parcerias com empresas (atualmente são sete mil no mundo todo) com base em princípios orientadores.
Rede Mulher Empreendedora	2010	Brasil	A organização fomenta o empreendedorismo feminino via eventos, programas de aceleração, cursos, <i>marketplace</i> , entre outras ações.
Fórum Mulheres em Destaque	2010	Brasil	Organizado pela CKZ Diversidade, é um encontro de líderes pela causa da equidade de gênero e conta com a cooperação da ONU Mulheres e do ElesPorElas
30% Club	2010	Reino Unido	Busca engajar empresas para que pelo menos 30% dos assentos em conselho e posições de alta liderança sejam ocupados por mulheres.
Movimento Mulher 360	2011	Brasil	A plataforma de atuação é estruturada em três dimensões, fomento, sistematização e disseminação de conhecimentos e práticas, com o objetivo de acelerar o avanço da equidade de gênero nas empresas e nas suas cadeias de valor.
Lean In	2013	Estados Unidos da América	Apoia mulheres em círculos de confiança, troca de experiências e aprendizagem.
Grupo Mulheres do Brasil	2013	Brasil	Tem projetos para fomentar a adoção de políticas afirmativas e eliminar as desigualdades de gênero, raça e condição social.
ElesPorElas (HeforShe)	2014	Global	Foi criada pela ONU para engajar homens na discussão sobre equidade de gênero.
Women in Leadership in Latin America	2014	Brasil	Os objetivos são desenvolver a carreira das mulheres na América Latina e estimular empresas da região a implementarem programas para isso.
W20	2015	Global	É um grupo de trabalho criado pelo G20 para levar questões de gênero para o próprio grupo de chefes de Estado e ministros da Economia das maiores economias do mundo.
Aliança sem Estereótipo	2017	Global	É uma plataforma criada pela ONU Mulheres em conjunto com empresas de bens de consumo (como Unilever e Boticário) e grupos de mídia/publicidade (como WPP) para erradicar estereótipos prejudiciais às mulheres.
Women on Board	2019	Brasil	Tem como objetivos reconhecer, valorizar e promover ambientes em que há mulheres no conselho de administração ou em conselhos consultivos, certificando-se de que empresas tenham pelo menos duas mulheres efetivas no conselho.
Conselheira 101	2020	Brasil	Busca incentivar e formar líderes negras para aumentar sua participação nos conselhos de administração.
Elas Lideram	2021	Global	O movimento faz parte da Ambição 2030 do Pacto Global para acelerar a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

FONTE: ONU - Organização das Nações Unidas.

CHEGOU A NOSSA HORA

Maria Fernanda Teixeira – Conselheira de empresas no Brasil e nos Estados Unidos. E-mail: ferena.fernanda@gmail.com

Desde minha tenra idade, entre os 7 e 9 anos de idade, já observava, transitando pelas imponentes ruas paulistanas, homens bem trajados tecendo diálogos inteligentes e entusiasmantes. Eram executivos tradicionais, com padrões de vida bem estabelecidos, denotando uma aura de sucesso incontestável.

Contemplava esses executivos na mercearia que meus pais possuíam, adquirida com a ajuda inestimável de amigos. Havia uma discrepância enorme entre esses indivíduos e os “homens comuns”, responsáveis por exercer funções operacionais – a desigualdade de poder aquisitivo era fácil de se notar. A clientela feminina basicamente consistia em nichos como os das donas de casa e mães residentes nas vizinhanças.

Tais observações proporcionavam-me a formulação de perguntas às quais não detinha as respostas à época. Paulatinamente, comecei a tecer questionamentos sobre a diversidade de gênero e acerca das diferenças entre os cargos e papéis desempenhados nas instituições. Enfim, ainda criança, prometi que seria uma importante executiva, do mais alto escalão.

Tratei de delinear um plano de como alcançar os meus sonhos e objetivos, amparada por extrema paixão pela vida, coragem de lutar por posições relevantes e disposição para me dedicar com afinco aos estudos, investindo na constante aquisição de conhecimentos. E sem jamais esquecer de inspirar, por meio de minhas realizações, outras mulheres a almejarem o poder, lutando pelas devidas conquistas.

Contudo, lamentavelmente, a presente realidade decepciona ao se analisar friamente os dados averiguados pela bolsa de valores em 2022¹, pois os resultados validam a neutra ou fraca evolução na inserção das mulheres nas empresas listadas.

O discurso no mundo corporativo, de abarcar maior empenho em termos de diversidade, gera frustração, haja vista as próprias estatísticas, que atestam a incoerência entre o que se fala e o que se faz. Em 2022, 61% das companhias com ações negociadas em bolsa de valores no Brasil não possuíam sequer uma mulher presente na diretoria estatutária, repetindo o resultado do ano anterior. Já nos conselhos de administração, houve ligeiro progresso. Em 2021, 45% das empresas listadas não contavam com mulheres nos conselhos. No ano seguinte, o percentual encolheu para 37%. Mais dramático ainda é o levantamento do Estadão que revelou que menos de 4% das instituições do Ibovespa (principal índice da bolsa brasileira) têm mulheres nas posições de *chief executive officer* (CEO) ou como presidentes de conselhos².

Ressalto como é imprescindível acelerarmos o processo de equidade. Enfim, solicito aos leitores para interpretarem este artigo sob o viés de quanto prezo e luto para haver igualdade também em relação às outras minorias, englobando diferentes raças, orientação sexual ou classe social. É humanamente in-

os países. Nesse sentido, alcançar o ODS 5 da ONU é essencial para um planeta mais justo e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os movimentos feministas atuais, reforçados pelo #metoo, trazem uma diversidade de perspectivas para a questão de gênero. O acesso das mulheres no espaço organizacional provoca novas identidades e concepções de feminilidades e questiona modelos dominantes de conduta, mas cabe chamar a atenção para a superficialidade que por vezes cerca esses movimentos, com frases feitas, clichês e modismos que permeiam o mundo corporativo.

Apesar dos avanços, inúmeras questões permanecem em aberto, tanto nas pesquisas como nas práticas organizacionais. Como exemplo, cabe citar as diferenças salariais que ainda persistem, o labirinto de barreiras invisíveis que impedem que mulheres ascendam³, a dupla jornada de trabalho e os conflitos entre família/vida pessoal e trabalho, a problemática da violência doméstica e o envelhecimento das mulheres executivas. Além disso, especialmente pelas características demográficas do Brasil, a inserção das mulheres negras em posições de liderança é uma problemática de extrema relevância. Mais recentemente, com os impactos da pandemia, a questão do burnout passou a ser mais debatida.

Merece atenção ainda a discussão sobre como se manifestam as múltiplas masculinidades. Com mudanças na organização do trabalho e avanço das novas tecnologias, os homens também estão vulneráveis, ameaçados pela perda do emprego e pela desvalorização do trabalho. Não se trata de oposição entre homens e mulheres, mas sim de união para que as sociedades sejam plurais e mais justas.

A pandemia em 2020 parece ter encerrado o longo século XX. Resta saber como vamos construir o século XXI. O desafio é buscar caminhos éticos para o desenvolvimento das empresas e soluções para os problemas apontados pelos ODS da ONU.

NOTAS

1. Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Zahar.
2. McKinsey & Company (2013). *Women Matter 2013*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/gender%20diversity%20in%20top%20management/gender%20diversity%20in%20top%20management.pdf>; International Labour Organization (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum*. International Labour Organization, Bureau for Employers' Activities. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang--en/index.htm; Piccone, T. (2017). *Democracy, gender equality, and gender security. Policy Briefs*. Recuperado de https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/08/fp_20170905_democracy_gender_security.pdf
3. Scott, J. (2019). Gênero: uma categoria útil para análises históricas. In H. Buarque de Holanda (ed.). *Pensamento feminista: conceitos fundamentais* (pp. 49-82). Bazar do Tempo.

justo, em pleno século XXI, vivenciarmos tamanha defasagem no que concerne ao tema da inclusão.

Outros pontos pertinentes compreendem tópicos como acelerar o crescimento do produto interno bruto do Brasil, melhorar a qualidade de vida das famílias em todas as camadas sociais e propiciar maior independência financeira de mulheres e afrodescendentes. Saliente ainda a necessidade de experimentar relacionamentos afetivos saudáveis, em detrimento de interações tóxicas, tão comuns em um país ainda bastante sexista.

É essencial frisar como ser a única executiva em uma empresa acarreta um ambiente de pouca criatividade e inovação e em que a mulher não é devidamente ouvida. Tais fatores impedem o crescimento da companhia e geram baixos índices de lucratividade e vendas. Analiso como um enorme paradoxo, afinal mulheres são responsáveis em média por 89% das decisões das despesas das casas³. Então, como pode ser tolerável não existir um contingente razoável de mulheres nas deliberações?

Deixo uma indagação, nos moldes de provocação, para todas as mulheres: o ciclo de vitimização deve ser encerrado. Enquanto permanecermos resignadas, não progrediremos, estacionando em zonas de conforto insolúveis. Confio solidamente que chegou o nosso momento, a nossa hora.

As repetidas histórias de pessoas explanando sobre as dificuldades e sacrifícios na edificação de suas carreiras virou algo negativo; são narrativas desprovidas de energia positiva, sem guarnecer incentivo. Necessitamos inspirar, demonstrando os caminhos apropriados, de mãos dadas e, sobretudo, sendo mentoras de nós mesmas, para que esse gap seja abreviado celeremente, também com o apoio e o fortalecimento de políticas públicas que possam dirimir tais desigualdades.

Por fim, enalteço o avanço da governança ambiental, social e corporativa, por significar uma revolução global, propiciando a conscientização e até a obrigação de aceleração dos processos inclusivos. O mercado, os investidores e os consumidores são os grandes comandantes dessa transformação. Muitos dos atuais líderes, que ainda não haviam colocado essas metas em suas agendas, atualmente veem parte de seus bônus atrelada a esses objetivos. Ou seja, precisam catalisar essas propostas nas organizações.

O ser humano tem uma capacidade imensa, quase infinita, de realizar e viabilizar mudanças, que são inevitáveis em um mundo tão dinâmico. Basta querer. Vamos juntos elevar o nível das instituições e, por conseguinte, aprimorar a sociedade como um todo.

NOTAS

1. B3 (2022). Mulheres em ações. B3. Recuperado de https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/estudo-mulheres-na-alta-lideranca.htm
2. Dyniewicz, L. (2022). Menos de 4% das empresas do Ibovespa têm mulheres CEOs ou à frente do conselho. Estadão.
3. Catalyst (2020). Buying Power. Catalyst. Recuperado de <https://www.catalyst.org/research/buying-power/>

4. De Gouges, O. (1791). Declaration of the Rights of Woman and the Female Citizen. In L. Hunt (ed.). *The French Revolution and Human Rights: A Brief Documentary History* (pp. 124-129).
5. Wollstonecraft, M. (2017). *Reivindicação dos direitos da mulher*. Boitempo.
6. De Beauvoir, S. (2014). *O segundo sexo*. Nova Fronteira.
7. Green, R. (2010) Robert Stoller's sex and gender: 40 years on. *Archives of Sexual Behavior*, 39, 1457-1465. <https://doi.org/10.1007/s10508-010-9665-5>
8. Pinto, C. R. J. (2003). *Uma história do feminismo no Brasil*. Fundação Perseu Abramo.
9. Fraser, N. (2019). Feminismo, capitalismo e a astúcia da história. In H. Buarque de Holanda. *Pensamento feminista: conceitos fundamentais* (pp. 25-48). Bazar do Tempo.
10. Poster, M. (1979). *Teoria crítica da família*. Zahar.
11. Del Priore, Mary (ed.) (2004). *História das mulheres no Brasil*. Contexto.
12. Holanda, H. B. (ed.) (2019). *Pensamento feminista: conceitos fundamentais*. Bazar do Tempo.
13. Carneiro, S. (2019). Mulheres em movimento. In H. Buarque de Holanda. *Pensamento feminista brasileiro: conceitos fundamentais* (pp. 313-322). Bazar do Tempo.
14. Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, (1).
15. Gonzalez, L. (2019). Racismo e sexismo na cultura brasileira. In H. Buarque de Holanda. *Pensamento feminista brasileiro: conceitos fundamentais* (pp. 341-356). Bazar do Tempo.
16. Butler, J. (2019). Atos performáticos e a formação dos gêneros: um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista. In H. Buarque de Holanda. *Pensamento feminista brasileiro: conceitos fundamentais* (pp. 213-234). Bazar do Tempo.
17. Betiol, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-33. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38618>
18. International Labour Organization (2015). *Progress on gender equality at work remains inadequate*. International Labour Organization. Recuperado de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang-en/index.htm; Beghini, V., Cattaneo, U., Pozzan, E. (2019). *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all*. International Labour Organization. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang-en/index.htm
19. Goryunova, E., Scribner, R. T., & Madsen, S. R. (2017). The current status of women leaders worldwide. In S. R. Madsen (ed.). *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 3-23). Edward Elgar.
20. Catalyst (2017). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership*. Catalyst. Recuperado de <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>
21. Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How gender bias corrupts performance reviews, and what to do about it. *Harvard Business Review*.
22. Miguel, P. L., Tonelli, M. J. (2021). *Diversidade na cadeia de compras: WEPS5*. Recuperado de http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/ONU_FGV_REV.pdf
23. World Economic Forum (2022). *Global Gender Gap Report*. World Economic Forum. Recuperado de https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022?DAG=3&gclid=Cj0Kc-QiA6LyfBhC3ARIsAG4gkF8DcymuyZ3CGhFu2jcjARNrm0bAFTRB-SMuM2u05CQtqPclUSR3ZvHcaAkqwEALw_wcB
24. Eagly, A., Carli, L. L. (2005). Women and the labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*.