

Guia
de incentivo à
**liderança
feminina**

navegando juntas



AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS – ANTAQ

DIRETOR-GERAL

Frederico Carvalho Dias

DIRETORA SUBSTITUTA

Cristina Castro Lucas de Souza

DIRETOR

Wilson Pereira de Lima Filho

DIRETOR

Alber Furtado de Vasconcelos Neto

DIRETOR

Caio César Farias de Leônico

GABINETE DO DIRETOR-GERAL

Karoline Brasileiro Quirino Lemos

SECRETARIA-GERAL

Paulo Morum Xavier

PROCURADORIA FEDERAL JUNTO À ANTAQ

Flávio Chiarelli Vicente de Azevedo

OUIDORIA

Renata Sousa Cordeiro

CORREGEDORIA

Joelma Maria Costa Barbosa

AUDITORIA INTERNA

Marcos Mendonça da Silva

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E CERIMONIAL

Hugo Mendes de Souza

ASSESSORIA DE RELAÇÕES PARLAMENTARES E INSTITUCIONAIS

Daniel Chedid Pereira Jordão Ramos

ASSESSORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Cyrce de Queiroz e Silva

SECRETARIA ESPECIAL DE LICITAÇÃO DE CONCESSÕES

Ygor Di Paula Julliano Silva da Costa

COMISSÃO DE ÉTICA

Ilson Iglesias Gomes

SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Joelson Neves Miranda

SUPERINTENDÊNCIA DE ESG E INOVAÇÃO

Uirá Cavalcante Oliveira

SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO E COORDENAÇÃO DAS UNIDADES REGIONAIS

Alexandre Palmieri Florambel

SUPERINTENDÊNCIA DE OUTORGAS

Renildo Barros da Silva Júnior

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS E PROJETOS HIDROVIÁRIOS

Eduardo Pessoa de Queiroz

SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO

José Renato Ribas Fialho

GUIA DE INCENTIVO À LIDERANÇA FEMININA

Volume 2 – 1ª Edição | 2026

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO

Cristina Castro Lucas de Souza

AUTORAS

Ana Flor Rodrigues Maia Ferreira

Cristina Castro Lucas de Souza

Letícia Beatriz Fonseca Barcelos

REVISÃO

Patrícia Gonçalves de Oliveira

Aretta de Andrade Assis Gomes

Iasmim Azevêdo Cardoso

Ana Flor Rodrigues Maia Ferreira

Letícia Beatriz Fonseca Barcelos

COLABORAÇÃO

Lyvia Patrícia Lopes Moreira Sapha

Renata Machado Santos

PROJETO GRÁFICO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Júlia Costa Fonseca

84 páginas | Formato: 15 x 21 cm



**Guia
de incentivo à
liderança
feminina**



Sumário

1. APRESENTAÇÃO	6
1.1. Por que um Guia de Incentivo à Liderança Feminina hoje?	6
2. MARCO NORMATIVO E ESTRATÉGICO	8
3. AGENDA 2030, ESG E ODS 5	11
3.1. Igualdade de gênero como vetor de desenvolvimento	14
3.2. Liderança feminina como ativo estratégico ESG	15
4. A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO	16
4.1. Divisão de gênero e mercado de trabalho atual	18
4.2. Evolução da participação feminina	19
4.3. A burocracia pública e os espaços de poder	20
5. PANORAMA ATUAL: MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	21
5.1. Diagnóstico da presença feminina	22
5.2. Barreiras visíveis e invisíveis	24
6. CONCEITOS-CHAVE: GÊNERO, IGUALDADE, EQUIDADE E JUSTIÇA SOCIAL	28
6.1. Sexo <i>versus</i> gênero: uma distinção que liberta	29
6.2. Igualdade <i>versus</i> equidade	30
6.3. Justiça Organizacional e Liderança Inclusiva	31
7. LIDERANÇA: NÃO EXISTE TAMANHO ÚNICO	33
7.1. Estilos de liderança: da autoridade à inspiração	33
7.2. Liderança feminina baseada em evidências	36
7.3. Comunicação, influência e tomada de decisão	37

8. VIRANDO A CHAVE: O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO ESCOLHA TRANSFORMADORA	38
8.1. Liderança na era da inteligência artificial	42
9. REPRESENTATIVIDADE E PODER SIMBÓLICO	45
9.1. A importância da voz feminina nos espaços decisórios	45
9.2. Representatividade importa: referências e modelos	46
10. REDES DE APOIO: MENTORIA, PATROCÍNIO E ALIANÇAS	48
10.1. Não estamos sozinhas: liderança em rede	49
10.2. Mentoria, patrocínio e apoio institucional	50
10.3. Homens como aliados estratégicos	52
11. O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES E DAS LIDERANÇAS	53
11.1. Cultura organizacional	53
11.2. Políticas, legislação, programas e boas práticas	54
11.3. Ações concretas para ambientes mais inclusivos	56
12.1. Casos nacionais e internacionais	61
13. RECOMENDAÇÕES FINAIS E AGENDA DE AÇÃO	64
14. CONCLUSÃO	68
ATIVIDADES EXTRAS	71

Nota do Diretor-Geral

A construção de um setor aquaviário mais moderno, eficiente e inovador passa, necessariamente, pela valorização das pessoas e pela promoção da equidade. Ao longo dos últimos anos, a ANTAQ tem buscado estimular ações concretas que ampliem oportunidades e fortaleçam ambientes profissionais mais diversos, entendendo que a inovação nasce da pluralidade de perspectivas. Iniciativas como o Guia de Enfrentamento ao Assédio no Setor Aquaviário, a coordenação do Comitê-Geral de Diversidade e Equidade, a Pesquisa de Equidade de Gênero no Setor, já em seu segundo ano, e a criação da categoria Gênero e Diversidade no Prêmio ANTAQ demonstram que o compromisso institucional vai além do discurso e se traduz em ações estruturantes capazes de transformar a cultura organizacional e incentivar boas práticas em todo o setor.

O lançamento deste Guia de Incentivo à Liderança Feminina representa mais um passo nessa trajetória. Ao dar visibilidade às mulheres e incentivar sua participação nos espaços de decisão, buscamos contribuir para um ambiente mais justo e mais eficiente, pois acreditamos que a presença feminina em cargos de liderança amplia a qualidade das decisões e fortalece os resultados institucionais.

Este Guia nasce, portanto, como instrumento de inspiração e transformação. Mais do que orientar, ele reafirma o compromisso da Agência em construir um setor aquaviário mais inclusivo, capaz de estimular criatividade, inovação e soluções à altura da complexidade dos desafios que enfrentamos. Ao fortalecer lideranças femininas, fortalecemos também o futuro do setor e avançamos na construção de uma governança mais representativa, equilibrada e preparada para os novos tempos.



A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a wavy tail.

Frederico Dias

DIRETOR-GERAL

Nota da Diretora Substituta

O Guia de Incentivo à Liderança Feminina foi concebido como uma homenagem às mulheres do setor marítimo. Essas profissionais carregam um simbolismo especial, pois atuam em um segmento historicamente dominado por homens, como é o caso do setor aquaviário, e representam a quebra de barreiras e a construção de novos caminhos para as próximas gerações.

Nesta longa caminhada, muitas foram as conquistas das mulheres aquaviárias, construídas com coragem e persistência, mas ainda há um longo caminho que precisamos avançar. É estimulante ver tantos homens na ANTAQ comprometidos com essa agenda, sinalizando que o verdadeiro espírito He for She ganha espaço quando entendemos que a equidade só será alcançada por meio de uma construção coletiva. Afinal, não é possível lutarmos sozinhas, especialmente em um cenário em que, do ano passado para cá, o país registrou um aumento de 25% na taxa de feminicídio, lembrando-nos da urgência de transformar realidades dentro e fora das organizações.

Este Guia nasce com o propósito de ir além dos simbolismos e fortalecer caminhos concretos para a liderança feminina. Não estamos aqui apenas para cumprir a expectativa de uma cota esperada de mulheres nos espaços organizacionais, mas para afirmar que somos fundamentais, com competências únicas que ampliam perspectivas, qualificam decisões e fortalecem resultados. Para que isso se torne realidade, precisamos de ambientes seguros e de fluxos organizacionais que garantam condições reais para que mulheres possam estar, crescer e liderar.

Que este material inspire confiança, diálogo e ação contínua. Ao incentivar mais mulheres a ocuparem espaços de decisão e ao estimular instituições a promoverem mudanças estruturais, damos passos consistentes rumo a um setor aquaviário mais justo, inovador e preparado para o futuro. A liderança feminina não é apenas uma pauta de inclusão, mas um compromisso coletivo com uma sociedade mais equilibrada e humana.



Cristina Castro

DIRETORA SUBSTITUTA

1. Apresentação

O setor aquaviário, historicamente dominado por homens, está vivendo um momento de transformação essencial. A inclusão de novas perspectivas, especialmente a presença e a liderança feminina, deixou de ser apenas um ideal e se tornou uma necessidade estratégica para o futuro do setor. É nesse cenário de mudança que nasce o **Guia de Incentivo à Liderança Feminina no Setor Aquaviário**: uma iniciativa corajosa, comprometida com a igualdade de gênero, a inclusão e o fortalecimento institucional, em perfeita sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS – e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU.

A igualdade de gênero, conforme destaca o ODS 5, para além de ser uma questão de justiça social e direitos humanos é também um motor de inovação, eficiência e crescimento econômico. Quando mulheres ocupam espaços de liderança, o setor se torna mais dinâmico, criativo e preparado para os desafios do século XXI.

Este Guia é uma resposta concreta ao chamado global por equidade de gênero. Ele convida à reflexão sobre o papel histórico das mulheres no trabalho, apresenta dados atuais do setor no Brasil e no mundo, e aponta caminhos para ampliar a liderança feminina. Mais do que isso, oferece exemplos práticos, ferramentas e estratégias para que empresas e instituições possam construir ambientes mais justos, inclusivos e inovadores.

Além de ser um material de referência, este Guia também é um convite à ação. Um chamado para que todas e todos participem ativamente da construção de um setor aquaviário mais diverso, moderno e alinhado aos princípios do desenvolvimento sustentável. Ao percorrer estas páginas, esperamos inspirar mudanças, estimular debates e fortalecer uma cultura em que a liderança feminina seja reconhecida, valorizada e plenamente exercida. Juntos, podemos transformar o setor e o futuro para melhor.

1.1. POR QUE UM GUIA DE INCENTIVO À LIDERANÇA FEMININA HOJE?

As publicações mais recentes de organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho – OIT –, ONU Mulheres, Pacto Global e o Fórum Econômico Mundial são unânimes: apesar dos avanços normativos e institucionais das últimas décadas, a participação feminina em posições de liderança no mundo do trabalho ainda é limitada, desigual e atravessada por barreiras estruturais persistentes.

Apesar de representarem 41,2% da força de trabalho global, as mulheres ocupam menos de um terço das posições de liderança, evidenciando que a qualificação ainda não se traduz em igualdade de oportunidades.

Fonte: [WEF_GGGR_2025.pdf](#)

O ritmo do progresso é lento e insuficiente para cumprir a Agenda 2030. Se mantivermos o atual ritmo, o mundo levará décadas em algumas estimativas, até mais de um século para fechar a lacuna de gênero. Isso reforça a urgência de ações intencionais, coordenadas e orientadas para resultados concretos, que promovam não apenas a inclusão, mas o protagonismo feminino em todos os setores, inclusive no aquaviário.

Esses números, do *Global Gender Gap Report 2025*, não deixam dúvidas: a baixa presença feminina em posições de liderança não é resultado de falta de talento ou preparo, mas sim de barreiras sistêmicas profundas com vieses de gênero. Além de normas organizacionais excludentes, divisão desigual do trabalho de cuidado e culturas corporativas que ainda perpetuam modelos tradicionais de poder.

Nesse cenário, iniciativas como os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), do Pacto Global, ganham destaque, mostrando que declarações de intenção, por mais importantes que sejam, não bastam. O verdadeiro avanço exige a transformação de compromissos em ações concretas: metas claras, mecanismos de acompanhamento e investimentos contínuos no desenvolvimento de lideranças femininas. O desafio do nosso tempo não é apenas reconhecer a importância da igualdade de gênero, mas vivê-la no dia a dia das organizações e dos setores produtivos.

Este Guia é, portanto, um convite à ação, um farol para quem deseja transformar o setor aquaviário e o futuro do trabalho. Ele é um chamado para que cada pessoa e cada organização assuma seu papel nessa jornada porque a mudança começa agora, e ela depende de todos nós.

2. Marco normativo e estratégico

A promoção da liderança feminina no setor público ultrapassa a dimensão da representatividade e se consolida como elemento estratégico para uma gestão moderna, ética e eficiente. Inserida no marco normativo e estratégico das instituições, essa agenda conecta planejamento, governança, integridade e transparência a uma visão de administração pública inclusiva, responsável e orientada a resultados concretos.

Nesse contexto, a atuação da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ – busca não apenas acompanhar essa transformação, mas também liderá-la. Por meio do Plano Estratégico Institucional 2025–2028, a Agência reafirma seu compromisso com a modernização regulatória, a sustentabilidade e a excelência na prestação de serviços públicos. O planejamento institucional integra eficiência, ética e responsabilidade socioambiental, demonstrando que governança estruturada e compromisso ambiental são instrumentos capazes de transformar diretrizes em ações efetivas.

Mais do que cumprir metas institucionais, a ANTAQ reconhece que a inovação está diretamente associada à diversidade. Assim, a Agência vem desenvolvendo iniciativas práticas voltadas à transformação de sua própria cultura organizacional, enfrentando barreiras invisíveis que historicamente limitaram o avanço de mulheres em posições de liderança. O objetivo é promover mudanças estruturais internas que permitam à instituição não apenas servir de referência para o setor aquaviário, mas também atuar como agente ativo de transformação rumo a um ambiente mais equânime.

Nos últimos anos, esse compromisso se materializou na implementação de políticas, programas e projetos voltados ao fortalecimento da equidade de gênero e ao desenvolvimento de lideranças femininas. Entre as principais iniciativas destacam-se o **Guia de Enfrentamento ao Assédio no Setor Aquaviário**, o **Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação**, o **Comitê-Geral de Diversidade e Equidade**, a participação na **Rede Equidade**, a **Pesquisa de Equidade de Gênero no**

Setor e a criação da **categoria Gênero e Diversidade no Prêmio ANTAQ**. E, recentemente, a Agência instituiu a **Política de Diversidade, Equidade e Acessibilidade – DEA**.

A **Pesquisa de Equidade** do setor aquaviário, realizada bianualmente e atualmente em sua segunda edição, permite mapear de forma abrangente a realidade do setor aquaviário, fornecendo evidências para a formulação de políticas mais eficazes e orientadas por dados. Esse diagnóstico contínuo fortalece a capacidade institucional de promover intervenções concretas e monitorar avanços ao longo do tempo.

Complementarmente, o **Guia de Enfrentamento ao Assédio** e o **Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação** atuam na construção de ambientes de trabalho seguros e respeitosos. Enquanto o Guia estimula reflexão e orientação prática sobre comportamentos institucionais e individuais, o Plano estabelece diretrizes estruturadas para prevenir violências e assegurar o respeito aos direitos humanos e à dignidade de trabalhadoras e trabalhadores. Essas ações contribuem diretamente para a criação de um ambiente organizacional mais confiável, no qual mulheres possam desenvolver plenamente suas trajetórias profissionais.

O **Comitê-Geral de Diversidade e Equidade** fortalece esse movimento ao fomentar debates e propor ações concretas para incorporar valores de diversidade, equidade e inclusão nas políticas institucionais e nas práticas do setor regulado. Já a **Rede Equidade**, iniciativa do Senado Federal da qual a Agência participa, amplia essa agenda ao promover uma abordagem transversal e interseccional da inclusão na gestão pública, reforçando o compromisso com uma sociedade mais justa e sustentável.

A criação da **categoria Gênero e Diversidade no Prêmio ANTAQ** amplia o alcance dessas iniciativas ao reconhecer organizações e práticas que promovem igualdade de oportunidades, redução de desigualdades e inclusão no ambiente de trabalho e nas operações do setor regulado. Dessa forma, a Agência incentiva a disseminação de boas práticas para além de seus limites institucionais, estimulando mudanças em toda a cadeia aquaviária.

E, por fim, a **Política de Diversidade, Equidade e Acessibilidade – DEA**, que tem como objetivo estabelecer diretrizes para a implementação de ações institucionais voltadas ao respeito, à diversidade, à promoção da equidade e à garantia da acessibilidade no ambiente institucional.

A pluralidade de perspectivas fortalece processos decisórios, amplia a qualidade das políticas públicas e favorece soluções mais inovadoras e equilibradas. A presença feminina em espaços de liderança, portanto, não representa apenas avanço social, mas um diferencial estratégico capaz de aprimorar a governança pública e gerar respostas mais eficazes às demandas da sociedade.

Ao promover mudanças internas consistentes e incentivar a transformação do setor regulado, a ANTAQ demonstra que a equidade de gênero não é apenas um compromisso institucional, mas um vetor de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, as iniciativas implementadas alinham-se aos princípios ESG – Ambiental, Social e de Governança – ao traduzirem valores em práticas concretas, mensuráveis e replicáveis. Assim, a Agência consolida-se como mecanismo prático de implementação dessa agenda para o setor aquaviário, contribuindo para a construção de um ambiente mais justo, transparente, perene e preparado para os desafios contemporâneos.



3. Agenda 2030, ESG e ODS 5

A Agenda 2030 foi adotada em 2015 pelos países membros da ONU, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Nova York. O documento surgiu como continuidade dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM –, que vigoraram entre 2000 e 2015 e tinham foco principal na redução da pobreza extrema e na melhoria de indicadores sociais básicos.

Com os avanços e desafios ainda existentes, como: as mudanças climáticas, as desigualdades sociais, as crises econômicas e a degradação ambiental, tornou-se necessário um plano mais amplo e integrado, capaz de envolver não apenas governos, mas também empresas, organizações sociais e cidadãos.

É importante ressaltar que a Agenda 2030 é um compromisso global coletivo que estabelece uma visão de desenvolvimento baseada na sustentabilidade para a possibilidade de vida no planeta.

Seu princípio central é o lema:

“Não deixar ninguém para trás.”

Isso significa promover o crescimento econômico aliado à inclusão social e à proteção ambiental, reconhecendo que os problemas mundiais são interligados e exigem soluções conjuntas.

O plano é estruturado em:

- 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS – (Brasil já assumiu o 18°);
- 169 metas específicas;
- indicadores globais para cada ODS que visa monitorar o progresso dos países até 2030.

Além disso, o governo brasileiro lançou em 2024 o **ODS 18 – Igualdade Étnico-Racial** –, durante o evento do G20 Social, que foi realizado no Rio de Janeiro. Ele tem por finalidade o combate ao racismo e à discriminação, com foco especial em povos indígenas e afrodescendentes. Trata-se de uma iniciativa voluntária e reconhecida como um compromisso interno do governo brasileiro.

Por isso, não é obrigatória para os outros países signatários da Agenda 2030 e nem altera a estrutura oficial dos ODSs citados anteriormente – 17 ODSs. No Brasil ele está em vigor e orienta políticas públicas coordenadas pelo Ministério da Igualdade Racial e pela Comissão Nacional para os ODSs.



Dentro dessa perspectiva, o Guia focará no ODS 5, em especial a meta 5.5, que foi estabelecido pela ONU como um compromisso global para alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030.

Esse objetivo reconhece que desigualdades estruturais de gênero ainda limitam o acesso das mulheres a direitos, oportunidades econômicas, educação, saúde e espaços de decisão política e institucional.

Entre as principais metas do ODS 5 estão:

- eliminar todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas;
- combater a violência de gênero;
- erradicar práticas prejudiciais, como casamento infantil;
- garantir acesso igualitário a recursos econômicos;
- ampliar a participação feminina em posições de liderança.

ODS 5.5 *estabelece o compromisso de GARANTIR a PARTICIPAÇÃO PLENA e EFETIVA das MULHERES e a IGUALDADE DE OPORTUNIDADES para LIDERANÇA em TODOS OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO na vida política, econômica e pública.*

Essa perspectiva conecta-se diretamente aos princípios ESG, que orientam organizações na adoção de práticas sustentáveis e responsáveis. **Enquanto a Agenda 2030 estabelece diretrizes globais, o ESG funciona como um mecanismo prático de implementação dessas metas no ambiente corporativo.**

A relação entre o ODS 5 e o ESG manifesta-se principalmente nos pilares Social e Governança. No âmbito social, a promoção da igualdade de gênero envolve políticas de diversidade, equidade salarial, inclusão e valorização de ambientes de trabalho seguros e respeitosos. Já no campo da governança, a presença de mulheres em posições estratégicas fortalece a transparência, amplia perspectivas na tomada de decisão e contribui para organizações mais éticas e resilientes.

3.1. IGUALDADE DE GÊNERO COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO

A igualdade de gênero é um motor de desenvolvimento sustentável. Estudos internacionais ressaltam que eliminar barreiras de gênero pode transformar economias inteiras: o empoderamento econômico e político das mulheres está diretamente ligado ao crescimento, à redução da pobreza e ao bem-estar coletivo.

Do ponto de vista econômico, a inclusão plena das mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança pode aumentar significativamente o Produto Interno Bruto – PIB – global e estimular a inovação. Isso porque diversos estudos estimam que investir em igualdade de gênero pode gerar trilhões de dólares em ganhos econômicos até 2030.

Socialmente, a igualdade fortalece coesão social, melhora indicadores de saúde e educação e reduz a violência de gênero, fatores diretamente associados ao desenvolvimento humano sustentável.

Um exemplo disso é que “O TRABALHO invisível, ou seja, aquele que NÃO é PAGO ÀS MULHERES SUBSIDIA A ECONOMIA EM PELO MENOS US\$ 10,8 trilhões anualmente ESSA CONTRIBUIÇÃO À ECONOMIA É Três vezes o tamanho DA INDÚSTRIA TECH GLOBAL”, segundo a OXFAM.

Fonte: *Desigualdade S.A.*, Relatório feito pela OXFAM 2024.

3.2. LIDERANÇA FEMININA COMO ATIVO ESTRATÉGICO ESG

Compreender a liderança feminina à luz dos princípios ESG é reconhecer um ativo estratégico capaz de fortalecer a governança corporativa e ampliar o valor social das empresas diante de clientes, investidores e parceiros. A presença de mulheres em posições de liderança não é apenas uma questão de justiça, mas também de inteligência organizacional.

O relatório *WEPIs Global Survey Report 2025* revela que mais de 800 empresas, espalhadas por 118 países, já incorporam a igualdade de gênero em suas estratégias e políticas internas. Essa integração não só enriquece a cultura corporativa, mas também torna as organizações mais resilientes, inovadoras e atraentes para um mercado cada vez mais plural.

Entre os destaques do levantamento, destaca-se que:

- 90% das empresas já incluem a igualdade de gênero em seus valores e planos estratégicos;
- 86% adotaram políticas para prevenir violência e assédio no ambiente de trabalho;
- Programas de desenvolvimento e liderança feminina tornaram-se práticas mais comuns.

No entanto, o relatório também expõe lacunas importantes. Menos da metade das empresas acompanha, de forma consistente, dados sobre igualdade de gênero, como diferenças salariais, promoções e retenção de talentos. Apenas cerca de 30% monitoram indicadores essenciais, como os investimentos destinados à promoção da igualdade.

Esses números mostram que, embora o compromisso com a equidade de gênero esteja em ascensão no setor privado, ainda há um longo caminho a percorrer. É preciso avançar na transparência, na mensuração dos resultados e na integração dessas práticas às cadeias de valor e aos objetivos de longo prazo, já que estes são pilares indispensáveis para ter uma política ESG verdadeiramente robusta.

Assim, a liderança feminina não é apenas um ideal a ser perseguido, mas um caminho necessário para empresas que desejam prosperar em um mundo em constante transformação.

4. A mulher no mundo do trabalho

A inserção das mulheres no mundo do trabalho é um dos fenômenos sociais de maior transformação dos últimos séculos. Embora a participação feminina tenha crescido de forma significativa, as desigualdades persistem e revelam a presença de estruturas históricas que moldam oportunidades, salários e posições de poder. A análise desse processo exige considerar fatores culturais, econômicos, políticos e institucionais que influenciam a forma como o trabalho é organizado e valorizado.

A literatura feminista demonstra que a divisão sexual do trabalho é um dos principais elementos explicativos dessas desigualdades. Para autoras como Heleieth Saffioti (2013), as relações entre capitalismo e patriarcado produzem hierarquias que subordinam o trabalho feminino, especialmente em atividades associadas ao cuidado e à reprodução social. Da mesma forma, Danièle Kergoat (1996) contribui com o conceito de divisão sexual do trabalho ao destacar que homens e mulheres são socialmente direcionados a funções distintas, sendo as atividades masculinas – como as engenharias, a administração de empresas ou mesmo a cirurgia médica –, mais valorizadas econômica e simbolicamente.

Desde o século XVIII, com a Declaração dos Direitos das Mulheres e Cidadãs de Olympe de Gouges, passando pelas ondas do feminismo até os atuais debates interseccionais, o caminho das mulheres rumo à equidade tem sido marcado por conquistas importantes, mas também por desafios persistentes. No ambiente corporativo e institucional, as desigualdades de gênero se manifestam de forma multifacetada, por vezes silenciosa, como nos vieses inconscientes e no chamado “*double-bind dilemma*” – dilema do duplo vínculo.

Nesse dilema, mulheres líderes enfrentam expectativas conflitantes: espera-se que sejam empáticas e conciliadoras, mas também firmes e racionais. Quando adotam uma postura mais assertiva, são percebidas como “duras” ou “difíceis”, quando são mais colaborativas têm sua autoridade questionada. Esse paradoxo, embora amplamente documentado, continua sendo um dos principais entraves à ascensão feminina em cargos de liderança.

Ondas do Feminismo

Embora essa divisão seja didática e não consensual entre todos os autores, ela ajuda bastante a entender a evolução das lutas. De forma geral, falamos em quatro ondas principais:

FORMAS DE ORGANIZAR
HISTORICAMENTE OS PRINCIPAIS
MOMENTOS, PAUTAS E ESTRATÉGIAS
DO MOVIMENTO FEMINISTA AO
LONGO DO TEMPO

PRIMEIRA ONDA (FINAL DO SÉCULO XIX – INÍCIO DO SÉCULO XX)

Foco central os direitos civis e políticos das mulheres.

- Luta pelo direito ao voto (sufragismo);
- Direito à educação formal;
- Direito à propriedade e à participação legal na sociedade;
- Feminismo majoritariamente branco, burguês e eurocentrado.

FOI UMA FASE MARCADA PELA BUSCA DE RECONHECIMENTO DAS MULHERES COMO CIDADÃS PERANTE O ESTADO.

SEGUNDA ONDA (DÉCADAS DE 1960 A 1980)

Ampliou o debate para além das leis, voltando-se às estruturas sociais e culturais.

- Igualdade no mercado de trabalho;
- Direitos reprodutivos (acesso a contraceptivos e debate sobre o aborto);
- Questionamento dos papéis de gênero;
- Combate à violência doméstica e sexual.

NESTE PERÍODO, O FEMINISMO PASSA A QUESTIONAR O PATRIARCADO COMO SISTEMA ESTRUTURANTE DA SOCIEDADE.

TERCEIRA ONDA (DÉCADAS DE 1990 A 2000)

Surge como crítica às limitações das ondas anteriores e traz mais pluralidade.

- Valorização das diferenças entre mulheres;
- Inclusão de pautas de raça, classe, sexualidade, identidade de gênero e cultura;
- Consolidação do conceito de interseccionalidade;
- Questionamento de uma experiência feminina “universal”.

ESSA ONDA REFORÇA QUE NÃO EXISTE UM ÚNICO MODO DE SER MULHER, NEM UM ÚNICO FEMINISMO.

QUARTA ONDA (A PARTIR DE 2010)

Marcada pelo uso intenso das tecnologias digitais e das redes sociais.

- Denúncia da violência de gênero e do assédio (ex.: #MovimentoMeToo);
- Ativismo online e mobilização global;
- Combate ao sexismo estrutural e às desigualdades institucionais;
- Defesa de diversidade, inclusão e justiça social.

É UMA ONDA MAIS CONECTADA E GLOBAL, COM FORTE PRESENÇA DE JOVENS MULHERES E DENÚNCIAS PARA A VIOLÊNCIA DE GÊNERO.

IMPORTANTE

As ondas não se anulam e nem se encerram completamente. Muitas pautas da primeira e da segunda onda ainda são atuais, especialmente em diferentes regiões do mundo. Além disso, há feminismos diversos, quando ocorre a interseccionalidade* (negra, indígena, latino-americano, comunitário, decolonial, entre outros) que nem sempre se encaixam perfeitamente nessa divisão.

LEMBRAR

Interseccionalidade* é um conceito que explica como diferentes formas de desigualdade e opressão atuam de maneira simultânea e interligada na vida das pessoas, produzindo experiências sociais específicas que não podem ser analisadas de forma isolada.

4.1. DIVISÃO DE GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO ATUAL X DESIGUALDADES ESTRUTURAIS

No mercado de trabalho contemporâneo, a divisão de gênero se manifesta por meio de duas formas principais de segregação: **a horizontal e a vertical**.

A segregação horizontal ocorre quando as mulheres se concentram em determinados setores, como: educação, saúde e serviços sociais, áreas historicamente marcadas por salários mais baixos. Já a segregação vertical refere-se à dificuldade que as mulheres enfrentam para ascender a cargos de chefia e direção, fenômeno conhecido como “teto de vidro”.

Além disso, persistem diferenças salariais entre homens e mulheres que não podem ser explicadas apenas por escolaridade ou experiência. Estudos nacionais e internacionais mostram que, mesmo em funções equivalentes, as mulheres continuam recebendo menos. Essa realidade está ligada a fatores estruturais, como a sobrecarga do trabalho doméstico e de cuidado, tema amplamente discutido por Silvia Federici (2017). Ela demonstra como o trabalho reprodutivo não remunerado sustenta o sistema econômico, sem receber o devido reconhecimento.

Fazer uma análise interseccional é igualmente fundamental. Kimberlé Crenshaw (1989) introduziu o conceito de interseccionalidade para evidenciar

que gênero, raça e classe se entrelaçam na produção das desigualdades. No contexto brasileiro, por exemplo, mulheres negras enfrentam taxas mais altas de informalidade, salários ainda menores e menor presença em cargos de liderança. Isso revela que as desigualdades estruturais são múltiplas, sobrepostas e exigem olhares atentos e políticas específicas para serem superadas.

4.2. EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA

Nas últimas décadas, observou-se um avanço significativo na presença feminina nas organizações, no entanto, desde 2022 posições de lideranças para mulheres no Brasil caíram, tanto no setor privado quanto no público.

Pesquisas, como do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea –, de 2024, demonstra que o desafio não está no processo de formação de mais mulheres, já que os dados indicam que estas já possuem maior escolaridade que os homens. Assim, o desafio está nas estruturas organizacionais que ainda distribuem de forma desigual as oportunidades de progressão, na possibilidade de experiências que as levem a cargos maiores e políticas para permanências nestes cargos.

O chamado “teto de vidro” permanece como tema central de análise acadêmica. Pesquisas revelam que barreiras informais, redes de contato predominantemente masculinas e estereótipos de gênero dificultam a ascensão profissional de mulheres.

A socióloga Rosabeth Moss Kanter (1977) ressaltou que a sub-representação feminina em postos de poder não pode ser explicada apenas pelo mérito individual, mas também por estruturas organizacionais que perpetuam padrões de exclusão.

Mais recentemente, estudos sobre liderança inclusiva têm demonstrado que a diversidade de gênero em posições estratégicas impulsiona a inovação, aprimora a tomada de decisão e eleva o desempenho organizacional.

No entanto, a simples igualdade numérica não basta. É fundamental que haja uma transformação cultural e institucional, capaz de garantir condições equitativas de permanência e progressão para as mulheres nas organizações.

4.3. A BUROCRACIA PÚBLICA E OS ESPAÇOS DE PODER

A burocracia pública constitui um espaço central de formulação e implementação de políticas públicas. Inspirada na concepção clássica de Max Weber, a burocracia moderna baseia-se em critérios formais de mérito e racionalidade administrativa. Em teoria, esse modelo favoreceria igualdade de acesso aos cargos públicos por meio de concursos e regras impessoais.

Contudo, estudos contemporâneos demonstram que a neutralidade burocrática não elimina desigualdades estruturais. Mesmo em contextos de acesso formalmente igualitário, mulheres podem enfrentar barreiras à progressão funcional, menor acesso à funções estratégicas e menor representação em cargos de alta direção. A presença feminina na burocracia é significativa em cargos técnicos e intermediários, mas tende a diminuir nos níveis mais altos da hierarquia.

Além disso, a participação das mulheres em espaços de poder político e administrativo está relacionada à capacidade de influenciar agendas e prioridades governamentais. A ampliação da representação feminina em posições decisórias pode contribuir para a incorporação de políticas voltadas à igualdade de gênero, ao cuidado e à justiça social.

Em síntese, embora as mulheres tenham ampliado sua presença no mundo do trabalho e na burocracia pública, persistem desigualdades estruturais que limitam o acesso equitativo aos espaços de poder. A superação dessas barreiras exige políticas públicas, transformação organizacional e mudanças culturais que enfrentem as raízes históricas da divisão sexual do trabalho.



5. Panorama atual: mulheres no mercado de trabalho

O IBGE divulgou estudos recentes, a partir de dados consolidados entre o final de 2023 e março de 2024, além de projeções para 2025, que mostram a persistência de desigualdades estruturais de gênero no Brasil. Os principais achados focam na disparidade salarial, na tripla jornada de trabalho e na sub-representação feminina em cargos de liderança.

Aqui estão os destaques do cenário de gênero, com base nas publicações mais recentes do IBGE:

- ▶ **Rendimento e Desigualdade Salarial:** Dados de 2024 mostram que as mulheres recebem, em média, apenas **79% do rendimento dos homens**. Essa diferença é ainda maior em cargos gerenciais e áreas técnicas/científicas, onde o rendimento feminino pode ser significativamente inferior ao masculino, mesmo que as mulheres sejam, em média, mais escolarizadas.
- ▶ **Tempo de Cuidado e Trabalho Doméstico:** A pesquisa de 2024 indica que as mulheres dedicam quase o dobro do tempo dos homens aos afazeres domésticos e cuidados com pessoas (21 horas semanais contra 11 horas deles).
- ▶ **Mercado de Trabalho (2024/2025):** Apesar de um recorde de ocupação em 2024, a participação feminina no mercado de trabalho (53%) ainda é inferior à masculina (73%). Mulheres pretas e pardas enfrentam as maiores taxas de informalidade e desocupação. Em 2025, os dados continuam a indicar que a taxa de desemprego feminina é superior à masculina.
- ▶ **Escolaridade:** As mulheres permanecem com níveis de escolaridade mais altos que os homens, apresentando maior taxa de conclusão no ensino médio (76,9% contra 69,4%) e fundamental.
- ▶ **Demografia e Censo:** Em 2025, a população é composta por 51,5% de mulheres e 48,5% de homens. A expectativa de vida feminina também é superior (79,9 anos em 2025).
- ▶ **Identidade de Gênero:** O IBGE iniciou testes para inclusão de identidade de gênero e orientação sexual em suas pesquisas, com preparativos para coletar dados sobre pessoas trans e não binárias, conforme noticiado no contexto do Censo 2022/2023.

5.1. DIAGNÓSTICO DA PRESENÇA FEMININA NA LIDERANÇA DO SETOR AQUAVIÁRIO

Poucos setores ilustram tão bem a persistência das desigualdades de gênero quanto o aquaviário. Portos, hidrovias e terminais marítimos movimentam bilhões de dólares, conectam nações e sustentam cadeias produtivas inteiras, entretanto, por trás dessa engrenagem poderosa, a presença feminina ainda é surpreendentemente escassa.

Os números demonstram com clareza. Segundo dados da ANTAQ, em 2024, as mulheres representavam apenas **17,8% do total de empregos no setor portuário brasileiro**. Quando o olhar se volta para os cargos de direção, onde as decisões estratégicas são tomadas e o futuro do setor é desenhado, esse percentual recua ainda mais: apenas **15%** dessas posições são ocupadas por mulheres.

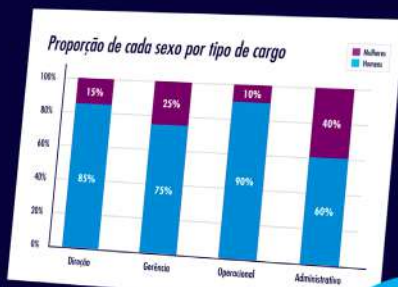
Não se trata de um problema isolado ou de uma particularidade brasileira. De acordo com dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD –, também de 2024, as mulheres ocupam **17,7% das posições no setor portuário mundial**, um espelho fiel do que vivemos aqui. A sub-representação feminina é um fenômeno global, estrutural e histórico.

Mas por que isso acontece? As razões são múltiplas e se reforçam mutuamente. Estereótipos de gênero associam o trabalho aquaviário à força física, à vida embarcada e a ambientes hostis à presença feminina. A ausência de políticas institucionais inclusivas perpetua ciclos de exclusão silenciosa. E a falta de incentivo à formação técnica e gerencial para mulheres nesse setor priva o mercado de talentos que poderiam transformá-lo.

O resultado é uma equação que prejudica a todos: organizações que ignoram a diversidade perdem em criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas. Estudos do *McKinsey Global Institute* indicam que empresas com maior diversidade de gênero em posições de liderança têm **25% mais probabilidade de obter rentabilidade acima da média** do seu setor. O setor aquaviário, portanto, não enfrenta apenas uma questão de justiça, enfrenta também um desafio de competitividade.

Superar essas barreiras exige coragem institucional: políticas afirmativas concretas, programas de mentoria, incentivo à qualificação feminina e uma cultura organizacional que reconheça o talento independentemente do gênero. As águas do setor aquaviário estão prontas para uma nova maré e ela só virá com mais mulheres no comando.

Painel de Resultados da Pesquisa de Equidade de Gênero 2024



5.2. BARREIRAS VISÍVEIS E INVISÍVEIS: O TETO QUE NÊM SEMPRE SE VÊ

Nem toda barreira tem paredes. Algumas se erguem no olhar de quem avalia um currículo, na escolha de quem será convidado para uma reunião estratégica, no silêncio que se segue quando uma mulher fala numa sala cheia de homens. São obstáculos reais, mas frequentemente invisíveis, por isso mesmo, ainda mais difíceis de combater.

Grande parte das organizações públicas e privadas ainda opera sob uma lógica construída historicamente por e para homens. Atributos como liderança, controle e objetividade foram e muitas vezes ainda são culturalmente associados ao masculino. Esse imaginário produz dois efeitos silenciosos, mas devastadores.

O primeiro é o **viés de afinidade**: líderes tendem a promover e valorizar pessoas semelhantes a si mesmos. Quando as posições de topo são ocupadas majoritariamente por homens brancos, cria-se um ciclo que se retroalimenta e que exclui, sistematicamente, perfis diversos.

O segundo é o **viés de desempenho**: mulheres precisam provar mais, apresentar mais resultados e cometer menos erros para receber o mesmo reconhecimento concedido a homens com desempenho equivalente. Já citado anteriormente neste Guia e que a literatura acadêmica denomina “dilema do duplo vínculo”, se assertivas, são vistas como agressivas; se colaborativas, como fracas.

Esses vieses se tornam especialmente críticos em um momento específico da carreira: a transição para cargos gerenciais. Pesquisas da *McKinsey & Company*, consolidadas no relatório *Women in the Workplace*, revelam que esse é o ponto de maior evasão de talentos femininos nas organizações, o chamado “*broken rung*” – degrau quebrado. Para cada 100 homens promovidos ao primeiro nível de gestão, apenas 87 mulheres recebem a mesma oportunidade. Esse desequilíbrio inicial compromete toda a pirâmide hierárquica subsequente.



Há ainda um estigma particularmente injusto: o **viés da maternidade**. Mulheres com filhos são, com frequência, percebidas como menos comprometidas e menos disponíveis, mesmo quando seus resultados superam os de colegas sem essa responsabilidade. Homens nas mesmas condições, ao contrário, muitas vezes são vistos com mais empatia e até admiração. Trata-se de uma assimetria que não encontra qualquer respaldo na realidade do desempenho profissional, mas que continua moldando decisões de promoção e reconhecimento.

As consequências vão além das carreiras individuais. Organizações que perdem talentos femininos por conta de preconceitos estruturais pagam um preço alto: menos diversidade de pensamento, menos inovação e menos capacidade de responder a ambientes complexos. Pesquisas do *Boston Consulting Group* – BCG – demonstram que empresas com equipes de liderança diversas geram 19% mais receita proveniente de inovação do que aquelas com perfis homogêneos.

Tornar visível o que insiste em permanecer invisível é o primeiro passo para mudar. O segundo é agir, com políticas, com cultura e com a coragem de reconhecer que o talento não tem gênero, mas as oportunidades, ainda sim, têm.



BARREIRAS ESTRUTURAIS PARA MULHERES NA LIDERANÇA

OBSTÁCULO	DESCRIÇÃO
SOBRECARGA DOMÉSTICA	<i>Mulheres acumulam funções familiares e profissionais sem apoio adequado.</i>
PAPÉIS TRADICIONAIS	<i>Estereótipos ainda ditam profissões “adequadas” para cada gênero.</i>
CULTURA ORGANIZACIONAL MASCULINA	<i>Modelos de liderança seguem padrões masculinos.</i>
POUCA EXPERIÊNCIA EM GESTÃO	<i>Menos acesso a cargos intermediários limita ascensão.</i>
AUSÊNCIA DE MODELOS FEMININOS	<i>Falta de referências inspira menos lideranças femininas.</i>
HOMENS POUCO ENGAJADOS NOS CUIDADOS FAMILIARES	<i>Impacta diretamente a disponibilidade feminina para liderança.</i>
FALTA DE POLÍTICAS INCLUSIVAS	<i>Muitas empresas não estruturam ações efetivas de equidade.</i>
RIGIDEZ NO TRABALHO	<i>Pouca flexibilidade dificulta equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.</i>
VIÉS NOS PROCESSOS SELETIVOS	<i>Promoções priorizam perfis masculinos.</i>
LEIS INADEQUADAS	<i>Falta de legislação atualizada que proteja efetivamente a mulher trabalhadora.</i>

VIESES INCONSCIENTES QUE IMPACTAM A CARREIRA FEMININA

TIPO DE VIÉS	IMPACTO
MATERNIDADE	<i>Mulheres mães são vistas como menos comprometidas.</i>
AFINIDADE	<i>Líderes contratam ou promovem quem é mais parecido com eles.</i>
COMPORTAMENTO	<i>Liderança assertiva feminina é mal interpretada como agressividade.</i>
DESEMPENHO	<i>Mulheres precisam provar mais para receber o mesmo reconhecimento.</i>
PERCEPÇÃO	<i>Suposições sem base limitam o acesso de mulheres a áreas técnicas ou de comando.</i>

Fonte adaptada: Estudo FGV Mulheres na Liderança.



6. Conceitos-Chave: Gênero, Igualdade, Equidade e Justiça Social

Antes de debater soluções, é preciso compreender as palavras que nomeiam o problema. Gênero, igualdade, equidade e justiça social não são apenas termos acadêmicos, são ferramentas de análise que nos permitem enxergar o que, por tanto tempo, permaneceu invisível: as estruturas que distribuem poder, oportunidades e reconhecimento de forma profundamente desigual.

Gênero é, talvez, o conceito mais frequentemente mal compreendido. Ele não se confunde com sexo biológico, ele vai além. Gênero é o conjunto de expectativas, papéis e hierarquias que as sociedades constroem e atribuem a homens e mulheres ao longo do tempo.

Foi Simone de Beauvoir foi quem lançou a frase que se tornaria um marco do pensamento feminista: **“Não se nasce mulher, torna-se.”** Com ela, Beauvoir revelou que a condição feminina é, antes de tudo, uma construção social e não um destino biológico. Décadas depois, Judith Butler (1990) aprofundou essa ideia ao propor o conceito de performatividade de gênero: as identidades de gênero não existem como essências fixas, mas são produzidas e reproduzidas cotidianamente por meio de práticas, gestos e normas repetidas. Joan Scott (1986), por sua vez, definiu gênero como uma *categoria útil de análise histórica*, demonstrando como as diferenças entre os sexos são mobilizadas para organizar e legitimar relações de poder ao longo da história.

Igualdade é o princípio segundo o qual todas as pessoas merecem os mesmos direitos e oportunidades. No plano jurídico e político, ela se traduz em tratamento igual perante a lei, um avanço imenso, mas insuficiente por si só. O filósofo John Rawls (1971) já alertava: a igualdade formal não garante justiça em sociedades marcadas por desigualdades estruturais profundas. Em sua *Teoria da Justiça*, Rawls argumenta que diferenças de tratamento só são legítimas quando beneficiam os menos favorecidos. Essa perspectiva nos conduz a um conceito ainda mais poderoso.

Equidade é o reconhecimento de que pessoas e grupos partem de pontos de largada distintos e que tratar desigualmente os desiguais não é injustiça, mas correção de curso. Enquanto a igualdade oferece a todos o mesmo degrau, a equidade ajusta a altura do degrau conforme a necessidade de cada um.

No mundo do trabalho, isso se traduz em ações afirmativas, programas de mentoria, cotas e políticas de diversidade que levam em conta gênero, raça e classe como fatores que estruturam ou bloqueiam as oportunidades. Não se trata de privilégio, mas de compensação por desvantagens historicamente acumuladas.

Justiça social, por fim, é o horizonte mais amplo. A filósofa Nancy Fraser (1997) argumenta que a justiça plena envolve três dimensões indissociáveis: **redistribuição econômica** que tem a função de combater desigualdades de renda e acesso a recursos; **reconhecimento cultural**, que valoriza identidades historicamente depreciadas; e **representação política**, que por sua vez garante voz e participação nos espaços de decisão. Aplicada às desigualdades de gênero, essa tríade revela que o problema não é apenas salarial: envolve desvalorização simbólica, invisibilidade e exclusão sistemática dos centros de poder.

Compreender esses quatro conceitos não é exercício teórico é condição para agir com precisão e efetividade. Sem nomeá-los, corremos o risco de propor remédios superficiais para doenças estruturais.

6.1. SEXO VERSUS GÊNERO: UMA DISTINÇÃO QUE LIBERTA

Sexo diz respeito às características biológicas, como cromossomos, hormônios, órgãos reprodutivos, que distinguem corpos masculinos, femininos e intersexo. Gênero, por sua vez, é a camada de significados que a sociedade projeta sobre essas diferenças biológicas: quem deve cuidar dos filhos, quem deve liderar uma empresa, quem tem autoridade natural para falar numa reunião.

Essa distinção importa porque revela uma verdade incômoda: as desigualdades entre homens e mulheres não são naturais. Elas são construídas. Os papéis de cuidado, liderança e autoridade variam enormemente conforme o contexto histórico e cultural, o que demonstra que não há nada de inevitável neles. **O que foi construído pode, portanto, ser desconstruído e reconstruído de forma mais justa.**

6.2. IGUALDADE *VERSUS* EQUIDADE

Uma das imagens mais poderosas para distinguir esses dois conceitos é simples: imagine três pessoas de alturas diferentes tentando ver um jogo por cima de uma cerca. Dar a todas a mesma caixa para se apoiar, isso é igualdade. Dar a cada uma o número de caixas que realmente precisa para enxergar, isso é equidade.



No mercado de trabalho, políticas de igualdade garantem que homens e mulheres tenham acesso formal às mesmas vagas. Políticas de equidade, por sua vez, enfrentam o que o acesso formal não resolve: a desigualdade salarial que persiste mesmo com qualificações equivalentes, a segregação ocupacional que concentra mulheres em setores menos valorizados, e os obstáculos estruturais que travam a progressão de carreira.

A distinção é essencial porque medidas aparentemente neutras, aquelas que “tratam a todos igualmente”, frequentemente perpetuam desigualdades quando ignoram o contexto em que foram geradas. Neutralidade, nesse caso, não é justiça: é cumplicidade com o *status quo*.

6.3. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA INCLUSIVA

Falar em justiça nas organizações vai além do cumprimento da legislação trabalhista. Refere-se à percepção de que decisões são tomadas de forma legítima, os processos são transparentes e todas as pessoas são tratadas com respeito e dignidade. Quando essa percepção não existe, os impactos aparecem rapidamente, como a redução do engajamento, o aumento da rotatividade e a perda de confiança.

O pesquisador Jerald Greenberg (1987) sistematizou esse campo ao desenvolver o conceito de justiça organizacional, estruturado em três dimensões complementares. A **justiça distributiva** diz respeito ao que é distribuído: salários, promoções, reconhecimento, e se essa distribuição é percebida como proporcional ao esforço e à contribuição de cada um.

A **justiça procedimental** trata de como as decisões são tomadas: os critérios são claros? Os processos são imparciais e acessíveis a todos? Já a **justiça interacional**, por fim, responde a como as pessoas são tratadas no dia a dia: com respeito, escuta e consideração pela sua dignidade, independentemente de cargo ou hierarquia.

Essas três dimensões se reforçam mutuamente e, quando alguma delas falha, o senso de injustiça contamina as demais. Uma promoção justa em critérios, mas comunicada com descaso, ainda gera ressentimento. Um processo transparente que distribui oportunidades de forma desigual ainda perpetua exclusão.

É nesse contexto que a liderança inclusiva emerge não como tendência passageira, mas como necessidade estratégica. Liderar de forma inclusiva significa criar ambientes onde diferentes identidades: de gênero, de raça, de geração, de origem, não apenas coexistem, mas são ativamente valorizadas e integradas aos processos de decisão. Significa ouvir quem raramente é ouvido, reconhecer contribuições que costumam passar despercebidas e construir times onde a diversidade de perspectivas se traduz em melhores resultados.



Os dados sustentam essa lógica. Segundo pesquisa da Deloitte, publicada na *Harvard Business Review*, organizações com lideranças inclusivas apresentam 17% mais probabilidade de serem líderes em inovação e 29% mais probabilidade de ter times altamente colaborativos. Colaboradores que se sentem incluídos têm 3 vezes mais engajamento e são significativamente mais propensos a permanecer na organização a longo prazo.

Em síntese: compreender a diferença entre sexo e gênero, distinguir igualdade de equidade e praticar a justiça organizacional não são exercícios acadêmicos. São os fundamentos concretos sobre os quais se constroem organizações mais humanas, produtivas e sobretudo justas.

7. Liderança: não existe tamanho único

Durante muito tempo, o imaginário coletivo sobre liderança foi dominado por uma figura específica: homem, autoritário, decisivo, inabalável. Um modelo único, apresentado como universal. A realidade, porém, sempre foi mais complexa e a ciência organizacional, mais honesta.

Hoje, há consenso entre pesquisadores: não existe um estilo de liderança ideal para todas as situações. O que existe são contextos diferentes, equipes diferentes, momentos diferentes e a capacidade de reconhecer essa complexidade é, em si mesma, uma das marcas dos grandes líderes.

As primeiras teorias buscavam identificar traços inatos que separariam líderes de não líderes, como se a liderança fosse um dom de nascença. Essa visão foi progressivamente superada pelas abordagens comportamentais e situacionais, que trouxeram uma perspectiva mais dinâmica e democrática. Fred Fiedler (1967) demonstrou que a eficácia de um líder depende diretamente da adequação entre seu estilo e as condições do ambiente. Paul Hersey e Ken Blanchard (1982) foram além ao propor a liderança situacional: o líder eficaz é aquele que ajusta sua abordagem ao nível de maturidade e desenvolvimento de cada membro da equipe, ora orientando com mais estrutura, ora delegando com mais autonomia.

A mensagem é libertadora: liderança se aprende, se adapta e se reinventa.

7.1. ESTILOS DE LIDERANÇA: DA AUTORIDADE À INSPIRAÇÃO

Entre os modelos contemporâneos, a **liderança transformacional** ocupa lugar de destaque. Proposta por James MacGregor Burns (1978) e aprofundada por Bernard Bass (1985), ela parte de uma premissa simples, mas poderosa: o papel do líder não é apenas gerenciar tarefas é transformar pessoas. Líderes transformacionais inspiram pelo exemplo, comunicam uma visão que transcende o cotidiano, estimulam o pensamento crítico e criam condições para que cada membro da equipe descubra e expanda seu próprio potencial.

Complementar a essa visão, o conceito de **liderança autêntica**. Desenvolvido por Bill George (2003) e pesquisadores da psicologia organizacional, propõe que a eficácia do líder está enraizada na coerência entre o que ele acredita e o que ele pratica. Líderes autênticos conhecem seus valores, reconhecem suas limitações e constroem relações baseadas em transparência e confiança. Não performam uma liderança: a vivem. E, por isso, geram um engajamento difícil de fabricar artificialmente.

Há ainda uma tendência clara nas organizações contemporâneas: a migração dos modelos centralizadores e hierárquicos em direção a abordagens mais participativas e colaborativas. Em ambientes que valorizam inovação, diversidade e adaptabilidade, a liderança que ouve vale mais do que a liderança que apenas ordena. Segundo pesquisa do Gallup, gestores que adotam estilos participativos têm equipes com 21% mais produtividade e índices significativamente menores de absenteísmo.

A boa notícia é que nenhum desses estilos é excludente. Os melhores líderes não escolhem um modelo e se fixam nele, eles desenvolvem um repertório, leem o contexto e têm a humildade de reconhecer que liderar é, acima de tudo, um processo contínuo de aprendizado.

A seguir, um compilado de outros modelos de liderança que ampliam ainda mais esse repertório.



TIPO DE LIDERANÇA	O QUE REPRESENTA / COMO FUNCIONA
AUTOCRÁTICA (DIRETIVA)	<i>O líder centraliza decisões e define regras e objetivos sem participação da equipe, com foco em controle, disciplina e rapidez. É eficaz em crises ou urgências, mas pode limitar a criatividade e o engajamento do grupo.</i>
DEMOCRÁTICA (PARTICIPATIVA)	<i>O líder envolve a equipe nas decisões, valorizando opiniões e incentivando colaboração. Aumenta motivação e comprometimento, porém pode ser menos ágil em situações urgentes.</i>
LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)	<i>O líder concede ampla autonomia, interferindo pouco nas decisões da equipe. Funciona bem com profissionais experientes, mas pode gerar falta de direção se não houver maturidade.</i>
TRANSACIONAL	<i>Baseia-se em metas claras, recompensas por desempenho e correções quando necessário. É eficiente para resultados de curto prazo, mas menos voltada à inovação contínua.</i>
SERVIDORA	<i>O líder prioriza as necessidades da equipe, atuando como facilitador e apoiador. Fortalece confiança, engajamento e desenvolvimento humano no ambiente de trabalho.</i>
SITUACIONAL	<i>O líder adapta seu estilo conforme a situação e o nível de maturidade da equipe. Combina diferentes abordagens para alcançar maior eficácia em ambientes dinâmicos.</i>
CARISMÁTICA	<i>Baseia-se na influência pessoal, entusiasmo e forte capacidade de inspirar seguidores. Gera alto engajamento, mas depende da presença e personalidade do líder.</i>
COACHING	<i>Foca no desenvolvimento individual, com orientação, feedback e incentivo constante. É ideal para formação de talentos e crescimento profissional a longo prazo.</i>
TÉCNICA	<i>Caracteriza-se pelo domínio técnico e conhecimento especializado do líder. Garante qualidade, precisão e orientação segura em áreas que exigem alta competência técnica.</i>
AFILIATIVA	<i>Prioriza harmonia, relacionamentos e bem-estar emocional da equipe. É eficaz para fortalecer vínculos e recuperar a motivação em momentos difíceis.</i>

7.2. LIDERANÇA FEMININA BASEADA EM EVIDÊNCIAS: ALÉM DOS ESTEREÓTIPOS

Quando o assunto é liderança feminina, o maior risco é cair em definições de estereótipo generalista e essencialista. A ciência oferece um caminho mais honesto e mais interessante.

Pesquisas robustas indicam que não existe um modo feminino universal de liderar. O que existe são tendências comportamentais moldadas pela socialização de gênero e compreendê-las é fundamental para construir organizações mais justas e eficazes.

As extensas meta-análises conduzidas pela psicóloga Alice Eagly (2012) revelam que mulheres tendem a adotar com maior frequência estilos participativos e transformacionais de liderança aqueles que envolvem escuta ativa, construção de consenso e desenvolvimento das pessoas ao redor. Homens, por sua vez, apresentam maior probabilidade de recorrer a estilos mais diretivos e transacionais. Essas diferenças, vale sublinhar, não são absolutas nem deterministas: são tendências, não destinos.

A **teoria dos papéis sociais** de Eagly ajuda a explicar por que essas tendências existem e por que elas têm um custo. Desde cedo, meninas são socializadas para colaborar, cuidar e ceder. Meninos, para competir, decidir e comandar. O resultado é uma penalidade invisível que pesa sobre mulheres com perfil de liderança em todas as esferas.

Superar esse dilema exige mais do que boa vontade individual, exige transformação estrutural. Organizações que constroem ambientes verdadeiramente inclusivos, onde múltiplas formas de exercer autoridade são reconhecidas e valorizadas, colhem frutos concretos. A produção acadêmica recente é consistente: equipes com diversidade de gênero são mais criativas, tomam decisões mais assertivas em contextos complexos e apresentam melhores indicadores de governança corporativa. **Um estudo do Peterson Institute for International Economics, envolvendo quase 22 mil empresas em 91 países, constatou que organizações com pelo menos 30% de mulheres em posições de liderança tinham margens de lucro líquido até 15% superiores às demais.**

E vale reforçar mais uma vez, que são diversos estudos que confirmam que a diversidade não é apenas uma pauta de justiça é uma vantagem competitiva mensurável que não deve ser negligenciada.

7.3. COMUNICAÇÃO, INFLUÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO: O CORAÇÃO DA LIDERANÇA

Liderar é, em essência, um ato de comunicação. Não a comunicação que apenas transmite ordens ou repassa informações, mas aquela que constrói pontes, cria significado compartilhado e move pessoas em direção a um propósito comum.

Daniel Goleman, pesquisador da psicologia organizacional contemporânea, demonstrou que os líderes mais eficazes não são necessariamente os mais inteligentes em termos técnicos, mas são os mais emocionalmente competentes. Sua pesquisa com mais de 200 grandes empresas concluiu que **a inteligência emocional é responsável por cerca de 90% do que diferencia líderes de alto desempenho** de seus pares com habilidades técnicas equivalentes. Autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais são atributos essenciais para uma liderança eficaz.

No campo da influência, as teorias contemporâneas abandonaram o modelo da coerção e da autoridade formal. O que move equipes hoje é a **persuasão ética**, a capacidade de apresentar argumentos consistentes, construir confiança ao longo do tempo e criar um ambiente onde as pessoas se sentem ouvidas e respeitadas. Líderes que influenciam pela credibilidade e pelo exemplo têm equipes mais engajadas, mais resilientes e mais inovadoras do que aqueles que dependem apenas do poder hierárquico.

A **tomada de decisão**, por sua vez, raramente é um ato puramente racional. Em contextos complexos e ambíguos, que são a norma, não a exceção, no mundo contemporâneo, as melhores decisões emergem da integração entre análise rigorosa e sensibilidade às dinâmicas humanas e culturais envolvidas. É por isso que a diversidade de perspectivas dentro de uma equipe não é apenas desejável: é estrategicamente necessária. Grupos homogêneos tendem a confirmar seus próprios vieses; grupos diversos tendem a questioná-los e a chegar a soluções mais robustas.

8. Virando a chave: o desenvolvimento de competências como escolha transformadora

Há um momento na vida de todo profissional em que o conhecimento acumulado não é mais suficiente. As regras mudam, o contexto se transforma, e aquilo que funcionava ontem não garante os resultados de amanhã. É nesse momento que se coloca uma escolha fundamental: resistir à mudança ou **virar a chave**.

Virar a chave é uma metáfora poderosa para um processo real: a transição de um modelo de trabalho baseado em conhecimentos fixos para um paradigma centrado no **desenvolvimento contínuo de competências**. Esse paradigma se estrutura sobre o modelo **CHA**, a tríade que integra **Conhecimento, Habilidades e Atitudes** como dimensões interdependentes do desempenho profissional. Dominá-las separadamente não basta; a competência real emerge da sua integração dinâmica.

CONHECIMENTO

saber para transformar

O primeiro pilar vai muito além da formação acadêmica. Conhecimento, no sentido pleno, é saber que questiona, que contextualiza, que não se contenta com respostas prontas. O educador Paulo Freire (1968) chamava isso de consciência crítica, a capacidade de analisar a realidade de forma reflexiva e transformadora, recusando a postura passiva de quem apenas recebe informações.

No cenário atual, essa consciência crítica se desdobra numa competência cada vez mais urgente: a capacidade de interpretar algoritmos e informações para tomada de decisões. Vivemos na era da informação abundante, mas informação sem capacidade de análise e interpretação pode paralisar em vez de orientar. Profissionais que sabem ler dados, identificar padrões e tomar decisões fundamentadas não são apenas mais produtivos: são mais difíceis de substituir.

HABILIDADES

saber fazer

As habilidades são o conhecimento em ação, o “saber fazer” que transforma teoria em resultado. Entre as mais requisitadas pelo mercado contemporâneo estão a gestão de pessoas, a negociação e, de forma crescente, a inteligência emocional.

Daniel Goleman, que popularizou o conceito em sua obra *Inteligência Emocional* (1995), identificou cinco pilares dessa competência transformadora:

AUTOCONSCIÊNCIA

conhecer e reconhecer os próprios estados emocionais;

AUTORREGULAÇÃO

gerenciar reações de forma construtiva, mesmo sob pressão;

AUTOMOTIVAÇÃO

direcionar emoções como combustível para metas e propósito;

EMPATIA

compreender genuinamente o que o outro sente e precisa;

HABILIDADES SOCIAIS

Construir e nutrir relações, influenciar positivamente e gerir conflitos.

Goleman demonstrou que líderes com alta inteligência emocional geram climas organizacionais mais saudáveis, tomam melhores decisões sob pressão e constroem equipes significativamente mais engajadas. Numa era em que a inteligência artificial assume tarefas técnicas com velocidade crescente, as competências emocionais e relacionais tornam-se o diferencial mais humano e insubstituível que um profissional pode desenvolver.



ATITUDES

o querer que move o mundo

Finalmente, chegamos na atitude que é o “querer fazer”. É a disposição interior que leva alguém a ir além do que foi pedido, a assumir responsabilidades antes que alguém as delegue, a agir com integridade mesmo quando ninguém está observando.

Ela se manifesta na proatividade de quem antecipa problemas em vez de apenas reagir a eles, na iniciativa de quem propõe soluções em vez de esperar instruções, e no comportamento ético de quem age guiado por valores, não apenas por regras.

No contexto do serviço público e da gestão organizacional, o comportamento ético ocupa um lugar central e frequentemente subestimado. A ética não se resume a saber distinguir o certo do errado. Ela é, sobretudo, o compromisso ativo com o bem comum: a consciência de que cada decisão tomada num cargo de gestão tem consequências reais na vida de pessoas reais. Transparência, integridade e responsabilidade social não são atributos opcionais de um bom gestor, são condições para que a organização, pública ou privada, cumpra seu papel na sociedade.

Pesquisas do *Ethisphere Institute* revelam que empresas reconhecidas por suas práticas éticas superam financeiramente seus concorrentes em até 14% ao longo de cinco anos. Não porque a ética seja uma estratégia de marketing, mas porque organizações íntegras atraem melhores talentos, constroem relações de confiança mais duradouras e tomam decisões mais consistentes no longo prazo. A ética é o fundamento mais sólido da eficiência.

VIRAR A CHAVE

competência como compromisso contínuo

Reunidos, os três pilares do CHA formam algo maior do que a soma de suas partes. Eles descrevem um profissional completo, alguém que **sabe** (Conhecimento), **sabe fazer** (Habilidades) e **quer fazer bem-feito** (Atitudes). Mas virar a chave não é um evento único: é um processo. Uma escolha que se renova todos os dias.

A doutora Maria Tereza Fleury (2001) oferece uma das definições mais precisas e inspiradoras de competência: “*saber agir responsável e reconhecido*”. Ela

nos mostra que competência vai além da capacidade técnica: envolve responsabilidade pelas próprias ações e compreensão do contexto em que se atua.

Fleury também nos lembra de uma dimensão estratégica frequentemente ignorada no desenvolvimento individual: a necessidade de **alinhar competências pessoais às competências essenciais da organização**, as chamadas “*core competences*”, conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990). Quando um profissional desenvolve capacidades que convergem com aquilo que a organização precisa para se diferenciar, cria-se uma sinergia que gera valor para ambos e que se torna difícil de replicar pela concorrência.

Em última análise, virar a chave é assumir que o desenvolvimento profissional não termina com um diploma, um cargo ou uma certificação. Ele exige educação contínua que une teoria e prática, técnica e ética, competência individual e responsabilidade coletiva. Profissionais que compreendem isso não apenas se adaptam às transformações do mundo: eles as lideram.

O conhecimento informa. A habilidade executa. A atitude transforma. Juntos, eles são a chave.



8.1. LIDERANÇA NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: O MOMENTO DE SER MAIS HUMANO

Há uma ironia poderosa no coração da revolução tecnológica que vivemos: quanto mais as máquinas avançam, mais as qualidades humanas se tornam o diferencial decisivo. E a inteligência artificial está redefinindo o que é uma boa liderança.

Nos últimos anos, a disseminação da IA transformou profundamente as dinâmicas organizacionais. Tarefas repetitivas foram automatizadas. Processos foram digitalizados. Decisões que antes exigiam horas de análise humana agora são processadas em segundos por algoritmos. Esse movimento liberou líderes das amarras operacionais, mas também elevou o nível de exigência sobre suas competências humanas e cognitivas. Quem ainda lidera apenas com planilhas e processos está ficando para trás.

Os números confirmam a urgência. O *Future of Jobs Report 2025*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, revela uma realidade que não pode ser ignorada: se representássemos a força de trabalho global por 100 pessoas, 59 delas precisariam de requalificação (*reskilling*) ou aprimoramento de habilidades (*upskilling*) até 2030 para acompanhar as novas demandas do mercado. Mais da metade da força de trabalho mundial precisa, essencialmente, reinventar sua forma de trabalhar e os líderes estão na linha de frente dessa transformação.

Não se trata apenas de aprender novas ferramentas. Trata-se de desenvolver um novo repertório de competências, aquelas que a IA, por mais sofisticada que seja, ainda não consegue replicar: empatia, julgamento ético, pensamento crítico, criatividade e a capacidade de inspirar pessoas em meio à incerteza.

Um artigo publicado pela *Harvard Business Review* identificou cinco competências críticas que todo líder deve cultivar para prosperar na era da inteligência artificial:

Fluência em IA por meio de redes interdisciplinares, redesenho de estruturas organizacionais para valorizar a inteligência humana ampliada, colaboração entre humanos e IA na tomada de decisões, empoderamento de equipes por meio de coaching e segurança psicológica, e experimentação pessoal com ferramentas de IA nas equipes.

Esses apontamentos complementam o entendimento de que a adoção tecnológica por si só não cria valor, o que cria é a capacidade humana de liderar, aprender continuamente e integrar a IA ao trabalho coletivo que fará a diferença no desempenho organizacional.

Enquanto a tecnologia automatiza tarefas rotineiras, as competências humanas que envolvem empatia, colaboração, visão estratégica e flexibilidade são os pilares que sustentam a capacidade de inovar e responder a desafios inéditos. É exatamente nessa fronteira que residem as competências mais estratégicas do líder contemporâneo.

As chamadas *soft skills*: adaptabilidade, pensamento crítico, resolução de problemas complexos, criatividade e comunicação, deixaram de ser atributos desejáveis para se tornarem exigências fundamentais.

O Fórum Econômico Mundial já as listava entre as dez habilidades mais demandadas pelo mercado global antes mesmo da explosão da IA generativa. Com ela, essa demanda se intensificou. Enquanto algoritmos assumem tarefas rotineiras com crescente eficiência, as organizações passam a disputar os profissionais capazes de fazer o que as máquinas não fazem: pensar com contexto, agir com empatia e liderar com propósito.

Mas há uma armadilha que precisa ser evitada: a falsa oposição entre competências técnicas e competências humanas. O profissional do futuro é aquele que escolhe integrar os dois caminhos. **A combinação de literacia digital com inteligência emocional, de domínio de dados com visão estratégica, de eficiência tecnológica com sensibilidade humana**, essa é a equação que define os líderes mais completos e mais difíceis de serem substituídos.

Essa transformação também redefine o próprio papel da liderança nas organizações. O líder que apenas controla processos e fiscaliza resultados está sendo substituído, não pela IA, mas pela evolução das expectativas das equipes e do mercado. **O líder do presente e do futuro é um facilitador de aprendizado contínuo:** alguém que cria ambientes onde as pessoas se sentem seguras para experimentar, errar, aprender e crescer. Alguém que equilibra a eficiência das ferramentas tecnológicas com a preservação daquilo que torna o trabalho genuinamente humano: a criatividade, a colaboração e o senso de pertencimento.

Construir esse tipo de liderança não acontece por acaso. Exige investimento intencional no desenvolvimento de pessoas, uma cultura organizacional que valorize o aprendizado como prática cotidiana e líderes com humildade suficiente para reconhecer que, num mundo em acelerada transformação, a disposição de continuar aprendendo é, em si mesma, a competência mais valiosa de todas.

10 habilidades com MAIOR ÍNDICE DE CRESCIMENTO até 2030

- | | |
|--|------------------------|
| 1 IA e big data | Habilidades cognitivas |
| 2 Redes e cibersegurança | Autogestão |
| 3 Redes e segurança cibernética | Trabalho em equipe |
| 4 Criatividade | Habilidades de gestão |
| 5 Resiliência, flexibilidade e agilidade | Habilidades técnicas |
| 6 Curiosidade e aprendizado ao longo da vida | Outras |
| 7 Liderança e influência social | |
| 8 Gestão de talentos | |
| 9 Pensamento analítico | |
| 10 Gestão ambiental | |

9. Representatividade e poder simbólico

Existe uma pergunta que raramente é feita nas salas de decisão: *quem não está aqui?* E, mais importante: *o que estamos perdendo por causa dessa ausência?*

O sociólogo Pierre Bourdieu (2002) nos oferece uma chave poderosa para compreender esse problema. Ele chamou de poder simbólico a capacidade de produzir sentidos, legitimar discursos e definir o que é ou não é reconhecido como válido numa sociedade. Esse poder opera de forma quase invisível: ele não precisa de decreto ou violência para funcionar. Ele age nas pressuposições, nos silêncios, nas ausências que ninguém percebe exatamente por que sempre foram assim.

Quando as mulheres estão sub-representadas nos espaços de poder, o problema não é apenas numérico. É simbólico. É a definição tácita de que certas experiências importam mais do que outras, de que certos olhares sobre o mundo são mais legítimos, de que autoridade e competência têm um rosto específico. Quando mulheres passam a ocupar esses espaços, não estão apenas preenchendo cadeiras, elas estão redistribuindo o poder de nomear, de priorizar e de construir realidades. Estão expandindo o que uma organização, uma instituição ou uma sociedade consegue enxergar.

9.1. A IMPORTÂNCIA DA VOZ FEMININA NOS ESPAÇOS DECISÓRIOS

Democracia sem pluralidade é uma promessa incompleta. E as autoras Joan Scott (1986) e Nancy Fraser (1997) em seus estudos sobre teoria política e feminismo, são categóricas: a exclusão de determinados grupos do debate público não é apenas uma injustiça para quem é excluído, mas representa o comprometimento da própria noção de justiça e democracia, uma vez que impede o reconhecimento de diferentes vivências sociais. Quando perspectivas inteiras são sistematicamente ausentes das mesas de decisão, as decisões tomadas carregam pontos cegos que nenhum algoritmo consegue detectar.

A presença feminina em cargos estratégicos não é um gesto simbólico de inclusão. É uma mudança qualitativa no processo decisório. Organizações com diversidade de gênero na liderança tendem a desenvolver agendas mais

sensíveis à equidade, à sustentabilidade e ao bem-estar coletivo. E isso não acontece porque mulheres sejam naturalmente mais empáticas, mas porque trazem vivências e perspectivas que ampliam o repertório coletivo de análise e julgamento. Vieses inconscientes são questionados. Soluções que antes pareciam óbvias revelam suas limitações. O que era monocromático ganha cor.

A voz feminina nos espaços de poder não fortalece apenas as mulheres. Fortalece as instituições e a qualidade das decisões que delas emanam.

9.2. REPRESENTATIVIDADE IMPORTA: REFERÊNCIAS E MODELOS

Por muito tempo, a equidade de gênero foi enquadrada exclusivamente como uma pauta moral, sendo considerada importante, mas separada das discussões de negócio. Essa separação não resiste aos dados.

A pesquisa é contundente e crescente: empresas com maior equilíbrio de gênero em posições de liderança apresentam melhores resultados financeiros, maior capacidade de inovação e decisões mais consistentes no longo prazo. O Fórum Econômico Mundial associa lideranças equilibradas em gênero a organizações mais resilientes e competitivas, sendo capazes de combinar diferentes estilos de liderança, ampliar a diversidade cognitiva e reduzir os vieses estratégicos que tanto custam às empresas.

Os números mais recentes confirmam essa lógica com força crescente. Os dados do *WEFs Global Survey Report 2025*, iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global, revela que 90% das empresas participantes reconhecem a igualdade de gênero como parte de seus valores corporativos, e mais de 70% afirmam investir em programas de desenvolvimento de lideranças femininas. Organizações que adotam políticas estruturadas de equidade apresentam melhores indicadores de engajamento, retenção de talentos e reputação institucional, sendo estes fatores com impacto direto e mensurável no desempenho financeiro.

O estudo *Women in the Workplace 2025*, da McKinsey, reforça essa tendência: empresas com maior presença feminina em cargos de gestão registram avanços consistentes em produtividade e inovação. A ressalva é importante, o progresso ainda é lento, especialmente nos níveis mais altos da hierarquia. Mas essa lentidão não é argumento para desaceleração: é, ao contrário, o mapa que indica onde o potencial de ganho é maior e onde a urgência de mudança é mais crítica.



O impacto vai além das fronteiras das organizações. Estudos citados pelo Movimento Mulher 360 indicam que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho pode elevar o PIB mundial em até 20%, ao ampliar a base produtiva, diversificar o consumo e liberar um capital humano que hoje opera muito abaixo de seu potencial. Trata-se de uma das maiores oportunidades de crescimento econômico disponíveis, e ela está sendo sistematicamente desperdiçada.

No Brasil, o cenário é particularmente revelador e urgente. O país ocupa a 117ª posição entre 146 países no ranking de igualdade salarial do *Global Gender Gap Report* do Fórum Econômico Mundial. Além disso, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 – Pnad – do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE –, divulgada pela Agência Brasil, expôs que as mulheres brasileiras recebem, em média, apenas 77,7% da renda auferida pelos homens, mesmo sendo, estatisticamente, mais escolarizadas. Essa equação não é apenas injusta: é economicamente irracional. Pagar menos por mais qualificação não é eficiência, é desperdício sistêmico de talento.

A conclusão que emerge de toda essa evidência é inescapável: promover a equidade de gênero nas organizações, sobretudo em cargos de gestão, é estratégico. É a decisão mais racional que uma organização pode tomar para gerar valor sustentável, fortalecer sua cultura e impulsionar resultados que resistam ao tempo.

10. Redes de apoio: mentoria, patrocínio e alianças

Nenhuma liderança se constrói no vácuo. Por trás de cada mulher que chegou a uma posição de poder, há uma rede: alguém que acreditou antes, que abriu uma porta, que disse o nome certo na hora certa. A ideia do líder solitário que vence pelo esforço individual é, em grande parte, um mito que precisa ser desfeito.

Estudos da *McKinsey & Company* são consistentes: mulheres com acesso a redes profissionais sólidas têm significativamente maior probabilidade de alcançar cargos de liderança e de sustentar trajetórias de crescimento ao longo do tempo. Redes de apoio funcionam como catalisadores, já que ampliam visibilidade, fortalecem competências, criam oportunidades que o talento sozinho não consegue acessar e oferecem o suporte emocional e estratégico que toda líder precisa.

Em contextos ainda marcados por desigualdades estruturais, essas conexões deixam de ser apenas desejáveis. Tornam-se essenciais.



TOME NOTA

Redes de apoio são instrumentos de transformação. Mentoria desenvolve competências, patrocínio gera oportunidades concretas e alianças ampliam impacto. A liderança feminina se fortalece quando reconhece que o sucesso não é um percurso solitário, mas coletivo. Investir em conexões estratégicas é investir em sustentabilidade de carreira, inovação organizacional e justiça social.

10.1. NÃO ESTAMOS SOZINHAS: LIDERANÇA EM REDE

O conceito de liderança em rede rompe com a ideia tradicional de liderança centrada exclusivamente na figura individual. Ele valoriza a construção coletiva, a troca de experiências e o compartilhamento de oportunidades. É representação da liderança que puxa outras consigo.

A pesquisadora Herminia Ibarra (2015), em seus estudos sobre transições de carreira e identidade profissional, demonstrou que redes estratégicas são um dos fatores mais determinantes para a aceleração de carreiras de liderança. Não se trata de acumular contatos superficiais, mas de construir conexões diversas, com diferentes níveis hierárquicos, áreas de atuação e perspectivas, que ampliem o capital social e a capacidade de influência de cada profissional.

Liderar em rede significa compreender uma verdade poderosa: o crescimento de uma mulher pode abrir portas para outras. Significa compartilhar informações, indicar talentos, apoiar projetos, celebrar conquistas alheias e criar espaços seguros onde a troca genuína é possível. Essa abordagem transforma o ecossistema organizacional inteiro, criando uma cultura onde o sucesso é multiplicado, não disputado.

10.2. MENTORIA, PATROCÍNIO E APOIO INSTITUCIONAL: TRÊS PILARES DE UMA CARREIRA ACELERADA

Existe uma distinção crucial que precisa ser compreendida por toda mulher que deseja avançar e por toda organização que deseja retê-las: mentoria e patrocínio não são a mesma coisa.

A mentoria envolve orientação, aconselhamento e desenvolvimento de competências. O mentor escuta, aconselha, compartilha experiências e ajuda a construir clareza sobre o próximo passo. É um presente inestimável, mas insuficiente por si só.


O patrocínio vai além. O patrocinador não apenas orienta: ele age. Usa ativamente sua influência e credibilidade para abrir portas concretas, como uma indicação para um projeto estratégico, uma recomendação para uma promoção, uma apresentação ao tomador de decisão certo. Enquanto o mentor fala com você, o patrocinador fala por você e isso faz toda a diferença.

A pesquisadora Sylvia Ann Hewlett (2011), autora de estudos sobre patrocínio corporativo, é categórica: profissionais patrocinadas têm probabilidade significativamente maior de alcançar posições de liderança do que aquelas que contam apenas com mentoria. O patrocínio atua como acelerador de visibilidade e legitimidade, além de ter impacto transformador para mulheres em setores historicamente masculinos.

O problema, identificado pela *Harvard Business Review*, é que mulheres recebem mentoria em abundância, mas patrocínio em escassez. Exatamente o oposto do que ocorre com seus colegas homens de perfil equivalente. Essa assimetria não é trivial: ela explica, em grande parte, por que mulheres avançam até certos níveis e depois estagnam.

Para superar essa barreira é necessário que as mulheres busquem patrocinadores ativamente e as organizações criem as condições para que o patrocínio aconteça de forma estruturada e equitativa. É aqui que o apoio institucional entra como terceiro pilar indispensável.

Programas formais de desenvolvimento de lideranças femininas, políticas transparentes de equidade salarial, métricas claras de promoção e a prestação de contas de gestores sobre resultados de diversidade são investimentos com retorno comprovado. Organizações que adotam essas práticas de forma estruturada apresentam melhores indicadores de engajamento, menor rotatividade de talentos e desempenho financeiro superior, conforme reiteradamente documentado pela McKinsey & Company.



Relatórios da ONU Mulheres reforçam que políticas internas só produzem impacto quando acompanhadas de metas, monitoramento e responsabilização da liderança.



10.3. HOMENS COMO ALIADOS ESTRATÉGICOS

Existe um equívoco persistente que precisa ser desfeito: a ideia de que a luta pela equidade de gênero é uma pauta *das* mulheres, como se coubesse apenas a elas o trabalho de dismantelar estruturas que todos ajudamos, direta ou indiretamente, a sustentar. A verdade é outra: mudanças estruturais só acontecem quando quem tem poder decide usá-lo para transformar o sistema, não apenas para se beneficiar dele.

É exatamente essa a convocação do movimento *HeForShe*, criado pela ONU Mulheres: um chamado global para que homens, especialmente aqueles em posições de influência, assumam compromisso público e ativo com a igualdade de gênero. Não como favor, não como gesto simbólico, mas como responsabilidade.

Na prática, a aliança masculina se traduz em ações concretas e de alto impacto. Homens aliados patrocinam ativamente mulheres talentosas, quando indicam, recomendam, abrem espaços. Questionam práticas excludentes quando as percebem em reuniões, processos seletivos e decisões de promoção. Ampliam vozes femininas em vez de sobrepô-las. Apoiam políticas de diversidade com sua credibilidade e influência, reduzindo as resistências culturais que frequentemente travam essas iniciativas.

A equidade de gênero não é uma concessão que homens fazem às mulheres. É uma construção coletiva da qual todos saem ganhando em inovação, em cultura organizacional, em qualidade de vida e em resultados.

11. O papel das organizações e das lideranças

Boas intenções não bastam. A história da equidade de gênero nas organizações está repleta de discursos inspiradores que não se traduziram em mudanças reais, porque transformação estrutural exige mais do que vontade: exige arquitetura organizacional deliberada.

Organizações e lideranças têm responsabilidade direta na construção de ambientes mais equitativos, inclusivos e sustentáveis. Não como complemento à agenda de negócios, mas como parte central dela. O relatório *Women in the Workplace*, da *McKinsey & Company*, é categórico: empresas com maior diversidade de gênero em posições de liderança apresentam melhores resultados financeiros, maior capacidade de inovação e tomadas de decisão mais assertivas. Equidade não é pauta social ou estratégia de negócio, ela é as duas coisas ao mesmo tempo.

11.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam comportamentos dentro de uma instituição. Apesar de não ser tangível é ela que determina quem avança, quem é ouvido e quem, silenciosamente, vai embora.

Quando a cultura reproduz vieses inconscientes e estereótipos de gênero, ela age como um filtro que retém talentos masculinos e deixa escapar os femininos, sem que ninguém precise tomar uma decisão explicitamente discriminatória. O preconceito estrutural não precisa de intenção para funcionar.

A pesquisadora Rosabeth Moss Kanter (1977), da *Harvard Business School*, demonstrou com precisão esse mecanismo: ambientes com baixa representatividade feminina tendem a reforçar dinâmicas de exclusão simbólica e estrutural. Quanto menor o número de mulheres em posições de poder, maior o isolamento, menor a influência e mais difícil a ruptura do ciclo. É uma armadilha autoalimentada e só uma intervenção intencional consegue quebrá-la.

Transformar a CULTURA ORGANIZACIONAL exige ações deliberadas e continuadas

Comprometimento explícito da alta liderança com a equidade de gênero;

Metas claras de diversidade com indicadores acompanhados e publicados;

Fluxos claros em processos seletivos, avaliações de desempenho e decisões de promoção;

Incentivo à liderança inclusiva como competência essencial.

Cultura se consolida na prática cotidiana. O alinhamento entre o que a organização diz e o que ela efetivamente faz é o único termômetro confiável de mudança real.

11.2. POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO, PROGRAMAS E BOAS PRÁTICAS

A transformação cultural precisa de alicerces. A promoção da equidade de gênero também está ancorada em políticas públicas, legislação e programas institucionais. No Brasil, diferentes marcos legais reforçam direitos e estabelecem obrigações para organizações públicas e privadas.

O Ipea disponibiliza, em seu portal, o Catálogo Gênero, uma coleção robusta de estudos e evidências sobre desigualdades estruturais, mercado de trabalho, participação política e políticas públicas voltadas às mulheres. Esse acervo é um recurso valioso para organizações mais responsáveis e alinhadas às evidências.

A seguir, um panorama das principais legislações brasileiras relevantes para a promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho e na sociedade, porque saber o que a lei exige é o primeiro passo para ir além dela.

LEI	Nº	DESCRIÇÃO
LEI MARIA DA PENHA	LEI Nº 11.340/2006	<i>Cria mecanismos para coibir e prevenir a violência doméstica e familiar contra a mulher, estabelecendo medidas protetivas e políticas de assistência.</i>
LEI DO FEMINICÍDIO	LEI Nº 13.104/2015	<i>Inclui o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, reconhecendo a violência de gênero.</i>
LEI DA IGUALDADE SALARIAL	LEI Nº 14.611/2023	<i>Determina igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens para trabalho de igual valor e exige transparência salarial.</i>
LEI DE COTAS PARTIDÁRIAS	LEI Nº 9.504/1997	<i>Estabelece percentual mínimo de candidaturas de cada sexo nas eleições proporcionais, promovendo participação política feminina.</i>
CLT ART. 373-A	DECRETO-LEI Nº 5.452/1943	<i>Proíbe práticas discriminatórias contra a mulher no emprego, incluindo exigência de atestado de gravidez e restrições injustificadas à contratação.</i>
LEI DE COTAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO	LEI Nº 15.577/2025	<i>Estabelece a obrigatoriedade de, no mínimo, 30% de mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias. A meta deve ser atingida gradualmente em até três eleições.</i>

Além da legislação, boas práticas organizacionais incluem:

- Programas estruturados de mentoria e patrocínio,
- Políticas de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual,
- Licenças parentais mais equitativas,
- Flexibilidade de jornada com critérios claros,
- Comitês de diversidade com participação ativa da liderança.

11.3. AÇÕES CONCRETAS PARA AMBIENTES MAIS INCLUSIVOS

Inclusão não se decreta. Não basta uma política bem redigida no manual do colaborador ou um painel comemorativo no mês da mulher. Ambientes verdadeiramente inclusivos são construídos tijolo a tijolo, por decisões estratégicas, práticas consistentes e lideranças que assumem responsabilidade pessoal pelos resultados.

A OIT é direta: igualdade de oportunidades no trabalho depende da eliminação ativa de barreiras estruturais, da promoção de condições dignas e da garantia efetiva de não discriminação.

Entre as práticas com maior evidência de impacto, destacam-se:

1. **Auditorias salariais periódicas:** transparência sobre remuneração é o primeiro passo para corrigir disparidades. Empresas que realizam auditorias regulares e tornam os resultados públicos demonstram compromisso real.
2. **Critérios transparentes de promoção:** quando as regras do jogo são claras e acessíveis a todos, vieses implícitos perdem espaço. Processos opacos beneficiam quem já tem acesso às redes informais de poder e penalizam quem está fora delas.
3. **Capacitação de lideranças para reconhecimento de vieses inconscientes:** ninguém é neutro. Pesquisas da *Harvard University*, a partir de Testes de Associação Implícita – IAT – demonstram que vieses inconscientes afetam decisões de contratação e promoção mesmo em pessoas com valores declaradamente igualitários. Reconhecê-los é condição para superá-los.
4. **Canais seguros e confidenciais para denúncias:** ambientes inclusivos precisam ser, antes de tudo, seguros. Sem mecanismos confiáveis de denúncia, comportamentos discriminatórios permanecem invisíveis e impunes.
5. **Representação feminina em comitês decisórios:** presença não é apenas símbolo: é influência. Decisões tomadas em grupos homogêneos tendem a reproduzir os mesmos pontos cegos. Diversidade nos comitês melhora a qualidade das decisões.

6. **Monitoramento de indicadores de diversidade com prestação de contas pública:** o que não é medido não é gerenciado. Organizações que publicam seus dados de diversidade, incluindo os que ainda são ruins, demonstram maturidade e criam pressão positiva por evolução contínua.

A liderança exerce papel central nesse processo. Líderes influenciam cultura, definem prioridades e legitimam práticas. Quando a alta gestão assume compromisso explícito com a equidade de gênero, sinaliza que o tema é estratégico e permanente.

E os retornos são concretos e mensuráveis: maior retenção de talentos, reputação institucional fortalecida, cultura de inovação mais robusta e desempenho financeiro superior. A equidade de gênero não deve ser tratada como iniciativa pontual, mas como parte integrante da governança corporativa e da responsabilidade social.



12. Boas práticas e experiências inspiradoras

Dados convencem. Exemplos inspiram. E quando os dois se combinam, criam algo mais poderoso do que qualquer argumento isolado: a certeza de que é possível.

A promoção da liderança feminina não é utopia, é um processo que organizações reais, com desafios reais, têm conduzido com resultados reais. O que as diferencia não é sorte nem perfeição: é intencionalidade. Metas claras, responsabilização da liderança, monitoramento contínuo e, sobretudo, a decisão de tratar diversidade como prioridade estratégica e não como pauta sazonal.

Os números são o ponto de partida. Os relatórios *Diversity Wins* e *Women in the Workplace*, da *McKinsey & Company*, documentam que empresas com maior diversidade de gênero na alta liderança têm até 25% mais probabilidade de apresentar desempenho financeiro acima da média do setor. Os dados reforçam que boas práticas são estratégicas e produzem impacto mensurável.

Como mencionado, em 2024 a ANTAQ lançou, na 7ª edição do Prêmio ANTAQ, a primeira categoria dedicada a Gênero e Diversidade. A seguir, destacam-se os três finalistas das duas últimas edições, que registraram 22 inscritos em 2024 e 14 no ano seguinte. A expectativa é de crescimento contínuo no número de participantes, acompanhando a expansão de iniciativas bem-sucedidas e contribuindo para a construção de um setor aquaviário mais diverso e equitativo.

1ª Edição da Categoria Gênero e Diversidade

(7ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ANTAQ)

1º COLOCADO

Portonave – Programa de Diversidade Equidade e Inclusão da Portonave

A Portonave, um dos principais terminais de contêineres do país, tem seu programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) integrado ao pilar Social do seu tripe de ESG. Batizado de “Pessoas a Bordo” o programa, que foca especialmente nos ODSs 5 e 10, prioriza a valorização humana, com foco em grupos sub-representados, como mulheres e pessoas com deficiência. Entre 2022 e 2024, a Companhia registrou um aumento de 32% na contratação de mulheres, resultado de ações afirmativas estruturadas que também ampliaram sua presença em cargos de liderança. Além dos indicadores quantitativos, as iniciativas contribuem para fortalecer a cultura organizacional, promovendo maior conscientização sobre equidade de gênero e inclusão no ambiente corporativo e na comunidade.

2º COLOCADO

Vale S.A. – Ações de Promoção da Equidade de Gênero de Vale e os Reflexos no Terminal Marítimo de Ponta da Madeira

A Vale S.A. tem consolidado a diversidade, equidade e inclusão como eixo estratégico, com foco na ampliação da presença feminina em operações tradicionalmente masculinas, como mineração e atividades portuárias, incluindo o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira. Por meio de ações afirmativas como o Programa de Formação Profissional e o recrutamento inclusivo, a empresa elevou a participação de mulheres nas contratações de 22% em 2019 para 47% em 2023, além de alcançar 25% de mulheres no quadro total e 24,4% em cargos de liderança. Iniciativas de capacitação, desenvolvimento de carreira e letramento em DEI, aliadas a programas de enfrentamento ao assédio, como o treinamento REAGIR, realizado por 94,7% dos empregados, fortalecem uma cultura organizacional mais inclusiva, segura e representativa, com impactos positivos também nas comunidades onde atua.

3º COLOCADO

VLI – Elas na Logística: da Intencionalidade para a Ação

A VLI tem avançado de forma estruturada na promoção da equidade de gênero em um setor historicamente masculino, consolidando a agenda “Elas na Logística” como parte de sua estratégia ESG, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente ao ODS 5. Desde 2019, com metas claras e accountability da liderança, a empresa intensificou ações de diversidade e inclusão, resultando na duplicação da participação feminina no quadro geral, de 9% para 18% entre 2011 e 2023, e no crescimento da presença de mulheres em cargos de liderança, que quase triplicou, passando de 9% para 25%. Com indicadores monitorados e divulgados anualmente, a VLI demonstra que a intencionalidade estratégica, aliada à gestão orientada por dados, tem sido fundamental para ampliar a representatividade feminina e transformar a cultura organizacional.

2ª edição da Categoria Gênero e Diversidade

(8ª EDIÇÃO DO PRÊMIO ANTAQ)

1º COLOCADO

Gás Natural do Açu – O Programa de Gestão de Riscos de Violência Baseada em Gênero como sustentação para a promoção da Diversidade & Inclusão

A Gás Natural do Açu estruturou o Programa de Gestão de Riscos de Violência Baseada em Gênero (VBG) como pilar de sua estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão, reconhecendo a violência de gênero como um risco social relevante em ambientes industriais. Criado em 2019 e atualizado em 2025, o programa passou a adotar uma abordagem centrada na vítima, com diretrizes robustas de prevenção, acolhimento e resposta, além de integração à política de integridade e ao sistema de gestão da companhia. A iniciativa inclui diagnóstico aprofundado, alinhamento a padrões internacionais e forte engajamento de empresas contratadas, com cláusulas contratuais específicas e capacitações direcionadas. Como resultados, destacam-se a revisão completa do programa, a estruturação de fluxos mais eficazes de gestão de casos e a capacitação de cerca de 200 profissionais, fortalecendo a cultura de respeito, segurança e equidade nas operações e na cadeia de valor.

2º COLOCADO

Porto do Itaquí – Caminhos para a diversidade: o impacto do programa somos no Porto do Itaquí

O Porto do Itaquí estruturou sua estratégia de diversidade e inclusão a partir da criação do Comitê de D&I e do Programa SOMOS, ampliando sua atuação para além do ambiente interno e envolvendo toda a comunidade portuária. Organizado nas frentes “Somos Pra Valer” e “Somos Pra Somar”, o programa combina ações internas, como capacitação, recrutamento inclusivo e desenvolvimento de carreira, com iniciativas externas voltadas ao engajamento social e parcerias comunitárias. Os resultados evidenciam avanços consistentes na representatividade, com 50% das gerências ocupadas por mulheres, 33% na alta liderança e uma mulher na presidência, além de 40% da força de trabalho composta por grupos étnicos diversos e cerca de 5% por pessoas com deficiência. A iniciativa fortalece a cultura inclusiva e posiciona o Porto do Itaquí como referência em diversidade no setor portuário brasileiro.

3º COLOCADO

Rocha Terminais Portuários e Logística S.A. – Estratégia de Investimento Social Privado em Relações Porto-Cidade (Comunidades de Rio Grande – RS, São Francisco do Sul – SC e Paranaguá – PR)

A Rocha Terminais Portuários e Logística S.A. estruturou sua estratégia de Investimento Social Privado (ISP) para fortalecer as relações Porto-Cidade e promover diversidade, inclusão e desenvolvimento sustentável nas comunidades de Rio Grande (RS), São Francisco do Sul (SC) e Paranaguá (PR). Baseada em escutas ativas com stakeholders locais e alinhada à agenda ESG, a iniciativa definiu quatro frentes prioritárias: mudanças climáticas, desenvolvimento territorial, geração de renda e mobilização social. Entre as ações, destacam-se projetos de educação ambiental e iniciativas incentivadas que ampliam o engajamento comunitário e a criação de valor compartilhado. Como resultados, a estratégia consolidou parcerias institucionais, fortaleceu mecanismos de participação social e estabeleceu bases para expansão e replicabilidade, posicionando a empresa como agente relevante no desenvolvimento inclusivo e sustentável dos territórios onde atua.

12.1. CASOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS: REFERÊNCIAS QUE PROVAM O CAMINHO

No cenário internacional, a Unilever transformou a equidade de gênero em pilar da sua estratégia global de sustentabilidade. Com metas públicas de equilíbrio na liderança, revisão estruturada de processos seletivos e indicadores acompanhados diretamente pela alta gestão, a empresa alcançou paridade de gênero em posições gerenciais em diversos mercados. O resultado mostra que, quando a pauta está integrada à estratégia o progresso é real e mensurável.

A Microsoft construiu uma abordagem sistemática de transparência: auditorias salariais regulares, publicação periódica de relatórios de diversidade e programas estruturados de desenvolvimento para mulheres em tecnologia, um dos setores mais resistentes à presença feminina. A divulgação pública dos dados cria um ciclo virtuoso: acompanhamento dos resultados, gera pressão positiva, que gera evolução, que gera novos dados e assim por diante.

No Brasil, o Magazine Luiza tornou-se referência ao implementar programas de *trainee* afirmativos e políticas estruturadas de inclusão que colocaram a diversidade no centro do debate corporativo nacional. A iniciativa evidenciou algo que muitos ainda resistem em aceitar: ação afirmativa não é privilégio é correção de uma distorção histórica.

No plano global, o movimento *HeForShe*, da ONU Mulheres, continua mobilizando lideranças empresariais e acadêmicas a assumirem compromissos públicos e verificáveis com metas de igualdade de gênero. Sua força está na adesão institucional: quando organizações se comprometem publicamente, criam prestação de contas e acompanhamento dos resultados que vai além da boa vontade individual.

O fio condutor entre todos esses exemplos é o mesmo: transformação acontece quando diversidade migra da periferia para o centro da estratégia organizacional. Não como resposta a pressão externa, mas como convicção interna de que organizações mais justas são, também, organizações mais fortes.

Esses casos não existem para ser admirados de longe. Existem para ser estudados, adaptados e replicados, por líderes que compreendem que o futuro das organizações será construído por quem tiver coragem de ser diferente hoje.

12.2. LIÇÕES APRENDIDAS

A análise de EXPERIÊNCIAS NACIONAIS e INTERNACIONAIS permite identificar aprendizados consistentes

PRIMEIRO

o compromisso da alta liderança é determinante. Sem patrocínio explícito do nível executivo, programas de diversidade tendem a perder prioridade.

SEGUNDO

as metas mensuráveis são essenciais. Organizações que estabelecem indicadores claros de contratação, promoção e remuneração conseguem acompanhar avanços e corrigir distorções.

TERCEIRO

a transparência fortalece a credibilidade. A divulgação de relatórios periódicos amplia a responsabilização e gera confiança interna e externa.

QUARTO

a diversidade precisa estar integrada à cultura organizacional. Não se trata de ação isolada, mas de revisão de processos, critérios de avaliação e modelos de liderança.

12.3. CAMINHOS POSSÍVEIS PARA TRANSFORMAÇÃO

A construção de AMBIENTES MAIS EQUITATIVOS

exige ações coordenadas e permanentes

Estabelecer metas públicas de diversidade na liderança;

Criar programas estruturados de mentoria e patrocínio;

Realizar auditorias salariais periódicas;

Implementar políticas claras de prevenção ao assédio;

Garantir representatividade em comitês decisórios

Desenvolver lideranças com foco em inclusão e equidade

**A TRANSFORMAÇÃO
TAMBÉM PASSA PELO
FORTALECIMENTO DE REDES
EXTERNAS, PARTICIPAÇÃO
EM FÓRUMS EMPRESARIAIS E
ADESÃO A COMPROMISSOS
GLOBAIS DE IGUALDADE
DE GÊNERO.**

Boas práticas mostram que mudança estrutural é possível quando há intencionalidade, tratada como tendência, mas como elemento essencial para inovação, competitividade e justiça organizacional.

Experiências inspiradoras demonstram que organizações que investem em equidade colhem resultados sustentáveis. O desafio não é identificar o que fazer, mas decidir fazer de forma consistente e contínua.

13. Recomendações finais e agenda de ação

A consolidação da liderança feminina no setor aquaviário exige planejamento, metas claras e compromisso permanente. Trata-se de um segmento historicamente marcado pela predominância masculina, tanto nas operações quanto nas posições estratégicas. Superar essa assimetria demanda ação coordenada entre profissionais, empresas, autoridades reguladoras e entidades públicas.

Estudos da Organização Marítima Internacional – *IMO* –, em parceria com a Associação Internacional de Mulheres no Transporte Marítimo – *WISTA Internacional* – reforçam a importância da diversidade de gênero para a modernização do setor marítimo global, especialmente no contexto de inovação, segurança da navegação e sustentabilidade.

No Brasil, a ANTAQ segue fortalecendo a importância das práticas de governança e sustentabilidade, base fundamental do tripé de ESG, para garantir o desenvolvimento sustentável de todo o setor aquaviário.

A seguir, apresentam-se recomendações organizadas em três eixos de ação.



13.1. COMPROMISSOS INDIVIDUAIS

A liderança começa no **NÍVEL PESSOAL**. **MULHERES** que atuam no **SETOR AQUAVIÁRIO** podem **FORTALECER** sua trajetória profissional por meio de **AÇÕES OBJETIVAS**.

Investir continuamente em qualificação técnica e regulatória;

Buscar certificações e capacitações específicas do setor;

Participar de redes profissionais nacionais e internacionais;

Desenvolver competências de negociação, comunicação e gestão de riscos;

Atuar como mentoras para outras mulheres em início de carreira.

O programa Women in Maritime, da IMO, destaca que o desenvolvimento de capital humano feminino é fator estratégico para aumentar competitividade e inovação no setor marítimo.

Compromisso individual também envolve postura ética, atuação com base em dados e alinhamento às boas práticas de governança.

13.2. COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS

Organizações PÚBLICAS e PRIVADAS do SETOR AQUAVIÁRIO têm RESPONSABILIDADE DIRETA na PROMOÇÃO da EQUIDADE DE GÊNERO.

Esse COMPROMISSO deve estar INCORPORADO aos INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS, aos PLANOS DE GESTÃO e aos PROCESSOS DECISÓRIOS.

ENTRE OS COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS RECOMENDADOS ESTÃO:

Estabelecer metas formais de participação feminina em cargos de liderança

Garantir processos seletivos transparentes e baseados em critérios objetivos

Implementar programas estruturados de mentoria e patrocínio

Realizar auditorias periódicas de equidade salarial

Integrar diversidade aos relatórios de sustentabilidade e governança

A agenda ESG no setor público, monitorada pelo Tribunal de Contas da União por meio do Índice ESG da Administração Pública Federal, reforça que governança e responsabilidade social são dimensões avaliáveis e mensuráveis.

POLÍTICAS DE EQUIDADE DEVEM, PORTANTO, SER ACOMPANHADAS POR INDICADORES CLAROS.

13.3. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

A transformação INSTITUCIONAL depende de MÉTRICAS CONSISTENTES. Sem MONITORAMENTO, compromissos tornam-se apenas DECLARAÇÕES formais.

COMO INDICADORES RECOMENDADOS PARA O SETOR AQUAVIÁRIO SUGERE-SE:

- 1 Percentual de mulheres em cargos de chefia e direção;
- 2 Proporção de mulheres em conselhos e comissões técnicas;
- 3 Diferença remuneratória média entre homens e mulheres;
- 4 Participação feminina em programas de capacitação estratégica;
- 5 Taxa de retenção e promoção de mulheres.

A utilização de dados estruturados, alinhados às práticas de governança pública e às metodologias de avaliação do Tribunal de Contas da União – TCU fortalecem a transparência de indicadores ESG permitindo ajustes de ações contínuos.

Já os Relatórios internacionais da IMO indicam que países e instituições que acompanham sistematicamente indicadores de gênero avançam mais rapidamente na redução das desigualdades e crescem seus resultados frente aos ODSs da Agenda 2030.

14. Conclusão

Em síntese, este Guia de Incentivo à Liderança Feminina no Setor Aquaviário demonstra a necessidade de transformar a equidade em prática concreta, articulando diagnóstico, propósito e ação para impulsionar um setor mais preparado para os desafios contemporâneos.

Ao evidenciar lacunas, valorizar avanços e propor caminhos efetivos, o material demonstra que ampliar a participação feminina nos espaços de decisão não apenas corrige desigualdades históricas, mas fortalece a governança, qualifica resultados e amplia a capacidade de inovação de todo o setor.

O Guia se consolida como um instrumento de direcionamento coletivo, que incentiva ambientes mais seguros, diversos e colaborativos, beneficiando não apenas as mulheres, mas todas as pessoas que constroem o setor aquaviário.

Dessa forma, reafirma-se que investir em equidade é promover o desenvolvimento sustentável, a eficiência e a representatividade, projetando um futuro mais justo, equilibrado e alinhado às demandas da sociedade.



Referências

- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BURNS, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- BUTLER, Judith. *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge, 1990.
- CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex. *University of Chicago Legal Forum*, Chicago, v. 1989, n. 1, p. 139–167, 1989.
- DECRETO nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 23 jun. 1994.
- EAGLY, Alice H. Social role theory of sex differences and similarities. In: EAGLY, A. H.; WOOD, W. (org.). *The psychology of gender*. New York: Guilford Press, 2012.
- FEDERICI, Silvia. *Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva*. São Paulo: Elefante, 2017.
- FIEDLER, Fred E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001.
- FRASER, Nancy. *Justice interruptus: critical reflections on the “postsocialist” condition*. New York: Routledge, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Consciência crítica e educação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.
- GEORGE, Bill. *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GREENBERG, Jerald. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 9–22, 1987.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *The sponsor effect: breaking through the last glass ceiling*. Boston: Harvard Business Publishing, 2011.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.
- HEWLETT, Sylvia Ann. Forget a mentor, find a sponsor. *Harvard Business Review*, Boston, 2011.
- IBARRA, Herminia. *Act like a leader, think like a leader*. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Catálogo gênero*. Brasília: Ipea, [s.d.]. Disponível em: <https://catalogo.ipea.gov.br/area-tematica/31/genero>. Acesso em: 27 fev. 2026.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 44, 1996.
- MCKINSEY & COMPANY. *Diversity wins: how inclusion matters*. New York: McKinsey & Company, 2020.
- MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2025*. New York: McKinsey & Company, 2025. Disponível em: https://wiw-report.s3.us-east-1.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2025.pdf. Acesso em: 27 fev. 2026.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Relatórios sobre igualdade de gênero no trabalho*. Genebra: OIT, diversos anos.
- ORGANIZAÇÃO MARÍTIMA INTERNACIONAL (IMO). *Women in Maritime Programme*. Londres: IMO, [s.d.].
- ONU MULHERES. *Movimento HeForShe*. Nova York: ONU Mulheres, [s.d.].
- ONU MULHERES. *Princípios de Empoderamento das Mulheres*. Nova York: ONU Mulheres, 2010.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990.
- RAWLS, John. *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. *A mulher na sociedade de classes*. São Paulo: Expressão Popular, 2013.
- SCOTT, Joan. Gender: a useful category of historical analysis. *American Historical Review*, v. 91, n. 5, 1986.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Índice ESG da Administração Pública Federal (IESGO)*. Brasília: TCU, [s.d.]. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 27 fev. 2026.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1999.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2025*. Geneva: WEF, 2025.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: WEF, 2025.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Why gender-balanced leadership matters in uncertain times*. Geneva: WEF, 2023.

ATIVIDADES EXTRAS

Autorreflexão



Roteiro Estratégico de Trajetória Feminina no Setor Aquaviário

ETAPA 1

O MEU PORTO INTERNO

1. ONDE ESTOU HOJE PROFISSIONALMENTE?

Cargo: _____

Tipo de vínculo: _____

2. O QUE ME MANTÉM AQUI HOJE?

3. QUEM SOU EU PROFISSIONALMENTE ALÉM DO MEU CARGO?

4. SE MEU CARGO DEIXASSE DE EXISTIR, O QUE CONTINUARIA SENDO MINHA FORÇA?

REFLEXÃO:
VOCÊ ESTÁ ANCORADA NO CARGO
OU NA SUA IDENTIDADE?

ETAPA 2

MINHAS CORRENTES INTERNAS

5. QUE CRENÇAS CARREGO POR SER MULHER NO AMBIENTE DE TRABALHO?

6. JÁ SILENCIEI MINHA OPINIÃO PARA EVITAR CONFLITO?

() Sim () Não

7. O QUE ME FAZ DUVIDAR DA MINHA CAPACIDADE?

8. EM QUE SITUAÇÕES EU ME SINTO MENOR DO QUE REALMENTE SOU?

REFLEXÃO:
VOCÊ ESTÁ SENDO LIMITADA POR ESTRUTURAS
EXTERNAS OU POR NARRATIVAS INTERNAS?

ETAPA 3

TEMPESTADES

9. QUAIS DESAFIOS ESTRUTURAIS ENFRENTO?

() Invisibilidade técnica

() Interrupções em reuniões

() Dificuldade de acesso à liderança

() Instabilidade contratual

() Sobrecarga emocional

() Falta de mentoria

Outro: _____

**QUAL A MELHOR FORMA DE LIDAR
COM CADA UMA DESSAS TEMPESTADES?**

ETAPA 4

FARÓIS: QUEM SÃO MINHAS ALIADAS ESTRATÉGICAS?

10. QUE PESSOAS ME INSPIRAM?

11. NO SETOR HÁ MULHERES QUE ME INSPIRAM?

12. O QUE ESTAS PESSOAS FAZEM QUE EU AINDA NÃO FAÇO?

13. QUE TIPO DE LÍDER EU NÃO QUERO ME TORNAR?

**REFLEXÃO:
VOCÊ ESTÁ ESCOLHENDO SEUS
MODELOS CONSCIENTEMENTE?**

ETAPA 5

MEU DESTINO DE INFLUÊNCIA

14. QUE TIPO DE INFLUÊNCIA DESEJO EXERCER NO SETOR?

- () Técnica
- () Gerencial
- () Institucional
- () Política (decisória)

15. COMO EU GOSTARIA DE SER VISTA PELOS MAIS COLEGAS DE TRABALHO?

16. QUE ESPAÇO SOU CAPAZ DE OCUPAR SE NÃO ME LIMITAR?

ETAPA 6

PRÓXIMO DESTINO

17. ONDE QUERO ESTAR EM 3 ANOS?

Cargo: _____

Nível de influência: _____

Reconhecimento desejado: _____

ETAPA 7

ROTA ESTRATÉGICA

18. QUAIS COMPETÊNCIAS PRECISO DESENVOLVER?

- () Comunicação estratégica
- () Gestão de conflitos
- () Posicionamento em reuniões
- () Visibilidade institucional
- () Networking

PLANO DE AÇÃO

PRÓXIMOS 90 DIAS

PROPÓSITO E POSICIONAMENTO

Ikigai é um conceito japonês que significa “razão de viver” ou “propósito”.

A palavra deriva de **Iki** (viver) e **Gai** (razão) e representa aquilo que dá sentido às suas escolhas e direciona suas ações.

OS QUATRO PILARES PARA CONSTRUIR SEU IKIGAI

PAIXÃO		O que você ama fazer
VOCAÇÃO		No que você é boa
MISSÃO		O que o mundo precisa
PROFISSÃO		Pelo que você pode ser remunerada

Quando essas quatro dimensões se conectam, surge um ponto de alinhamento entre prazer, competência, contribuição e sustentabilidade financeira. Esse ponto é o seu Ikigai.

Para a liderança feminina, o Ikigai não é apenas realização pessoal, é estratégia. Ele orienta decisões, fortalece posicionamento e dá clareza sobre onde investir energia e desenvolvimento.

COMO DESCOBRIR O SEU IKIGAI

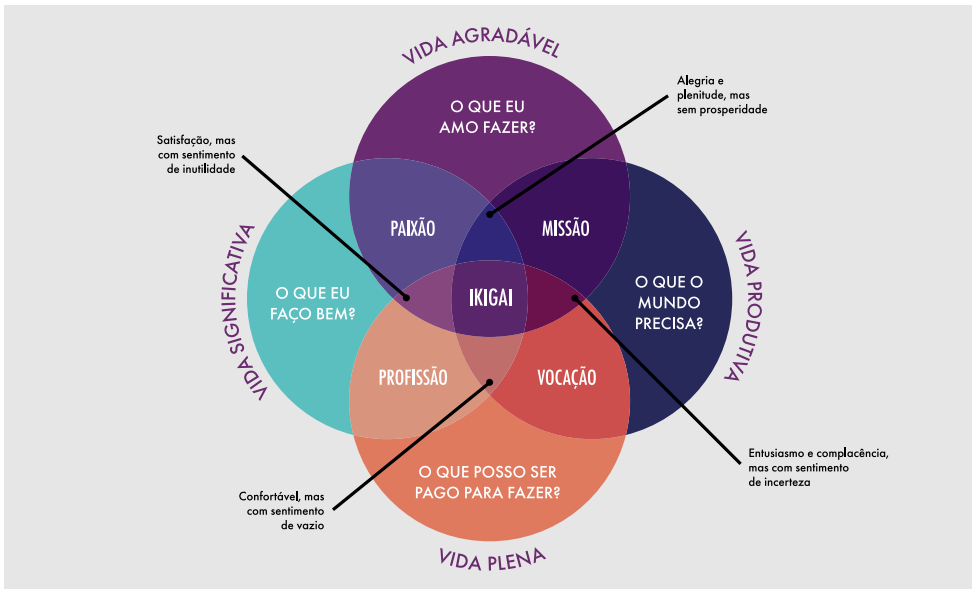
1. LISTE O QUE VOCÊ AMA FAZER E PERGUNTE-SE POR QUÊ.

2. IDENTIFIQUE SUAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS E PEÇA FEEDBACK.

3. REFLITA SOBRE QUAIS PROBLEMAS VOCÊ DESEJA AJUDAR A RESOLVER.

4. AVALIE COMO SUAS HABILIDADES PODEM GERAR RETORNO FINANCEIRO.

Observe onde essas quatro áreas se cruzam. Esse centro indica sua direção de propósito e influência. Exemplo abaixo:



O Ikigai pode evoluir ao longo da vida. O importante é manter coerência entre quem você é e o impacto que deseja gerar.

PONTOS ESSENCIAIS

O Ikigai não é estático. Ele amadurece com a experiência, com as mudanças de contexto e com o crescimento pessoal. Descobri-lo não significa encontrar uma resposta definitiva, mas assumir um compromisso consciente com quem você é e o impacto que deseja gerar.

Para uma líder, o Ikigai não é apenas propósito. É base para decisões, para posicionamento e para construção de legado.

IKIGAI AQUAVIÁRIO

PROPÓSITO E SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA NO SETOR

INSTRUÇÕES

Preencha cada círculo com palavras-chave.

Depois, identifique padrões e conexões.

1. O QUE EU AMO FAZER NO SETOR AQUAVIÁRIO?

2. NO QUE SOU TECNICAMENTE BOA?

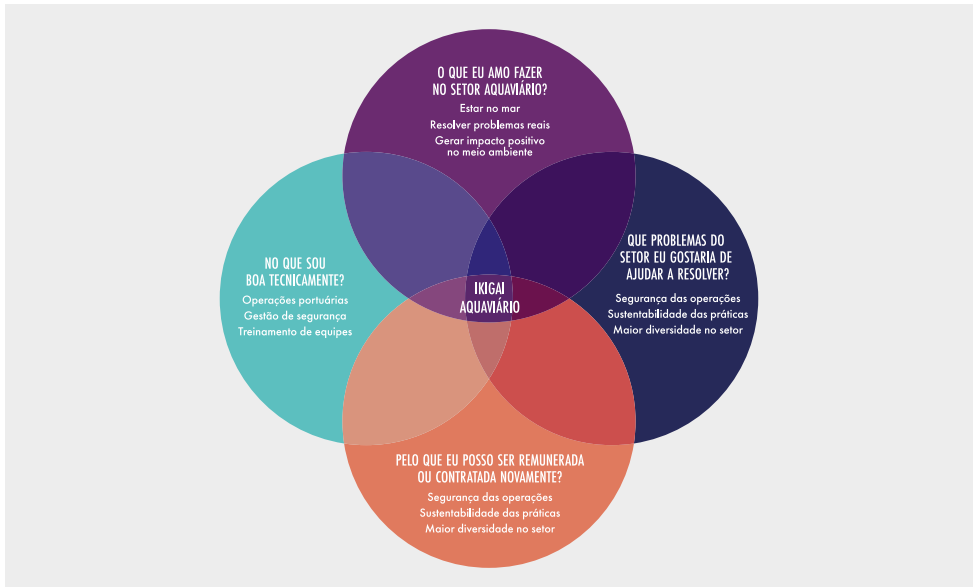
3. PELO QUE POSSO SER REMUNERADA (OU CONTRATADA NOVAMENTE)?

4. QUE PROBLEMAS DO SETOR EU GOSTARIA DE AJUDAR A RESOLVER?

REFLEXÃO ESTRATÉGICA

ESPECIAL PARA NÃO CONCURSADAS

- Se meu contrato acabasse hoje, qual seria minha proposta de valor clara?
- Estou construindo reputação transferível ou dependente da função atual?
- Meu nome circula no setor ou apenas meu cargo?



REFLEXÃO ESTRATÉGICA

- Se meu contrato acabasse hoje, qual seria minha proposta de valor clara?
- Estou construindo reputação transferível ou dependente da função atual?
- Meu nome circula no setor ou apenas meu cargo?

REFERÊNCIAS IKIGAI

napratica.org.br/noticias/como-mandala-ikigai-pode-ajudar-voce-encontrar-seu-proposito

ufob.edu.br/especial-de-quarentena/dicas/ikigai-2013-o-segredo-japones-para-uma-boa-vida

www.youtube.com/watch?v=ACYFuPowa_E

www.ikigaibrasil.com/filosofia-ikigai

Guia de incentivo à liderança feminina no setor Aquaviário



DANTAQ

Agência Nacional de Transportes Aquaviários