

LIDERANÇA FEMININA E PATRIARCADO: DESAFIOS E CAMINHOS PARA AVANÇAR NA IGUALDADE DE GÊNERO

- Alessandra Gomes de Araujo
- Andréa Louise Aires Tavares
- Elisângela Baião dos Reis Póvoa
Tribunal de Contas da União

1. INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero no Brasil é marcada por uma história de lutas e disputas que ainda enfrenta grandes desafios, especialmente quando pensamos na implementação de políticas nesse campo. Atualmente, o Brasil ocupa a 70ª posição no Relatório Global de Disparidade de Gênero de 2024¹. É evidente que a evolução dos direitos das mulheres reflete mudanças estruturais específicas em cada sociedade.

A Constituição da República de 1988 marca um momento importante em termos de igualdade de direitos entre homens e mulheres, com o Estado assumindo o papel de implementador de políticas públicas em questões de gênero (Dos Santos e Thomé, 2020; Htun, 2002). No entanto, desafios significativos persistem, sobretudo em posições de liderança, reflexo de uma sociedade patriarcal que desde a infância molda expectativas e limita oportunidades.

Nesse sentido, Szczyglak (2022) aponta que a construção histórica das bases patriarcais posicionou as mulheres à margem da humanidade, relegando-as à esfera privada e excluindo-as do processo de construção cultural e social que define o espaço público e de poder. Essa exclusão não é apenas uma questão de ausência, mas sim de um sistema que naturalizou a invisibilidade feminina ao longo da história, mantendo-as afastadas das decisões que moldam a sociedade.

No setor público brasileiro, um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)² sobre a participação de mulheres em cargos de liderança revela que o Brasil está signifi-

1 World Economic Forum: [Global Gender Gap Report 2024 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024) – acessado em 10/01/2025

2 <https://publications.iadb.org/en/women-leaders-public-sector-latin-america-and-caribbean-gaps-and-opportunities> - (2022) - acessado em 13/01/2025.

cativamente abaixo da maioria de seus pares regionais (Bautista et al., 2022). Países como Argentina (40,7%) e Colômbia (47,1%) estão se aproximando da paridade de gênero no setor público, enquanto o Brasil alcança apenas 18,6%.

Mulheres que almejam ou que estão em posições de liderança enfrentam desafios que vão muito além das competências profissionais. Além de ter que lidar com as pressões internas, como a "Síndrome da impostora" – uma autocrítica que as faz duvidar de sua capacidade –, as mulheres têm que atender às demandas de uma sociedade que cobra perfeição, docilidade, mas que também exige um padrão masculino de liderança, com características como assertividade e competitividade. Esse sistema além de perpetuar desigualdades, penaliza àquelas que ousam enfrentá-lo.

Esse ensaio traz uma breve reflexão sobre os desafios enfrentados pelas mulheres que estão ou buscam estar em cargos de liderança, explorando como as normas patriarcais que enquadram essas experiências e perpetuam um status quo desigual. Utilizamos a lente teórica de Pierre Bourdieu, que, em obras como "A Dominação Masculina", expõe como o "poder simbólico" das estruturas patriarcais opera de forma sutil, mas eficaz, para manter as desigualdades de gênero. Além disso, as reflexões de Szczyglak (2022), nos ajudarão a compreender como essa exclusão histórica das mulheres ainda influencia as dinâmicas de poder e liderança nos dias atuais.

2. O PATRIARCADO

O patriarcado promove desigualdades de gênero em nossa sociedade, por meio de um sistema de poder que vai além do indivíduo, moldando também instituições, comportamentos, valores culturais e perpetuando a subordinação feminina. Para Bourdieu (2024), trata-se de um "poder simbólico", uma força invisível, mas muito eficaz, que define os papéis de homens e mulheres na sociedade. Uma construção social que marginaliza as mulheres, fazendo parecer inevitável ou até normal tal marginalização.

Desde cedo, meninas são ensinadas a agradar e a evitar erros, enquanto meninos são incentivados a liderar e se arriscar. A socialização diferenciada cria barreiras duradouras para que as mulheres alcancem posições de liderança: internamente, minam a autoconfiança feminina; externamente, reforçam desigualdades que dificultam nossa ascensão profissional.

Para Szczyglak (2022) o patriarcado exclui as mulheres da esfera pública, colocando-as à margem da própria construção da humanidade. Para a autora, desde os tempos neolíticos, o papel da mulher foi limitado à esfera privada do lar, sendo excluídas das decisões culturais, sociais e políticas que moldaram o espaço público.

No ambiente de trabalho, o patriarcado se manifesta de forma explícita. Mulheres, quando chegam a cargos de liderança, enfrentam a pressão para se encaixar em um modelo de liderança que sempre foi pensado para os homens e por homens. Espera-se assertividade, competitividade e frieza emocional. Contudo, ao adotar essas condutas, as mulheres são julgadas como sendo "agressivas demais" ou "pouco femininas", contribuindo para perpetuar a ideia de que a liderança é, por natureza, masculina.

Para Bourdieu (2024), as desigualdades de gênero são mantidas por meio de um *"habitus"* - esquemas de percepção, de avaliação e de ação que orientam o comportamento e as expectativas de homens e mulheres. Esse *habitus* é incorporado de forma inconsciente por meio das práticas sociais e culturais. No contexto da liderança, serve de base para julgar mulheres e homens por critérios diferentes, tornando o caminho das mulheres muito mais árduo.

O patriarcado, além de oprimir as mulheres, prejudica os homens ao restringir seu comportamento e as formas de expressar suas emoções. Contudo, o impacto sobre as mulheres, especialmente em posições de poder e liderança, é particularmente perverso. As pressões para seguir padrões de feminilidade e de liderança contraditórios criam um ambiente onde as mulheres precisam trabalhar o dobro para receber metade do reconhecimento.

Essas desigualdades são mantidas ao longo do tempo devido à invisibilidade do sistema patriarcal. Como destacado por Bourdieu, o que é socialmente construído parece ser natural:

"A constância dos *habitus* que daí resulta é, assim, um dos fatores mais importantes da relativa constância da estrutura da divisão sexual do trabalho: pelo fato de serem princípios transmitidos, essencialmente, corpo a corpo, aquém da consciência e do discurso, eles escapam em grande parte, às tomadas de controle consciente e, simultaneamente, às transformações ou às correções."
(Bourdieu, 2024, p. 157)

A desconstrução do patriarcado é dificultada por essa naturalização das diferenças de gênero, que muitas vezes sequer é reconhecida como um problema. Szczyglak (2022) enfatiza que essa invisibilidade histórica não é fruto do acaso, mas sim de um sistema deliberado que destinou as mulheres à esfera privada, para os cuidados com a casa e com as crianças. Assim, as mulheres foram relegadas ao papel de "escritoras fantasmas" de uma história da qual nunca puderam ser protagonistas. É preciso expor as dinâmicas invisíveis desse poder simbólico e questionar os padrões que sustentam o status quo para poder transformar essa realidade.

3. DESAFIOS INTERNOS E EXTERNOS DAS MULHERES LÍDERES

Quando as mulheres ocupam posições de liderança enfrentam vários desafios que podem ser divididos em duas categorias: os internos, que dizem respeito a questões psicológicas e sociais internalizadas, e os externos, relacionados às pressões sociais e institucionais.

3.1 Desafios Internos

Os desafios internos têm origem na socialização baseadas em regras e normas patriarcais a que as meninas são submetidas. Tal socialização acaba por moldar a percepção das mulheres sobre si mesmas desde a infância. Um dos exemplos mais comuns dos efeitos negativos dessa socialização é a "síndrome da impostora", uma sensação de inadequação que faz com

que muitas mulheres acreditem que não são suficientemente qualificadas para ocupar diversas posições na sociedade e no trabalho, mesmo quando são tão ou mais competentes que seus colegas homens. As meninas desenvolvem uma autocrítica exagerada que alimenta um ciclo de insegurança, minando a autoconfiança e o desempenho.

Assim, a síndrome da impostora surge das mensagens culturais e familiares transmitidas desde a infância. Enquanto os meninos são encorajados a correr riscos e aprender com os erros, as meninas são condicionadas a buscar a perfeição, evitar falhas, não incomodar, ceder e agradar sempre. Isso cria nas mulheres barreiras internas carregadas ao longo da vida, especialmente no contexto da liderança.

Essa constante cobrança interna é destacada por Nana Lima, cofundadora da Think Eva, em entrevista para Daniela Arrais, no livro **Para todas as mulheres que não têm coragem**, (2024, p. 97), destaca:

"Quando surge uma vaga e temos medo de nos candidatar, quando tememos falar em uma reunião, será que não temos capacidade de exercer esse cargo, fazer esse projeto? A falta de capacidade quase nunca é o caso. Às vezes temos uma falta de preparação. E isso, a gente corre atrás."

Já o mito da "menina boazinha" leva muitas mulheres a buscarem constante aprovação, gerando sobrecarga e dificultando o estabelecimento de limites. Essa postura, infelizmente, acaba comprometendo a percepção de liderança e reforça estereótipos que perpetuam desvantagens.

Daniela Arrais, no citado livro (p. 157), reforça: "Quanto mais ouvirmos sobre as jornadas de mais mulheres sobre o fenômeno da impostora, mais nos damos conta de como o que atravessamos é parecido".

3.2 Desafios Externos

Os desafios externos refletem as barreiras impostas pela sociedade e pelas instituições. A exigência de seguir padrões tradicionalmente masculinos de liderança é um dos maiores desafios para as mulheres. A liderança, historicamente, tem sido associada a características vistas como masculinas, como assertividade, frieza emocional e competitividade. Quando as mulheres adotam tais posturas, acabam recebendo críticas por serem "duras demais" ou pouco femininas. Entretanto, quando escolhem adotar estilos de liderança mais colaborativos e empáticos, acabam sendo vistas como "fracas" ou "inadequadas" para o cargo. Esse dilema obriga as mulheres a um esforço extra para equilibrar expectativas contraditórias.

Outro desafio é a forma como a sociedade lida com as falhas femininas. Erros cometidos por homens em cargos de liderança são frequentemente minimizados ou vistos como parte do processo de aprendizado. Já as falhas de mulheres são amplificadas e usadas como prova de sua "incompetência".

Outro ponto crítico é a maternidade. Ninguém questiona um homem como ele vai conciliar o cargo de liderança e a família. Já as mulheres líderes que têm filhos frequentemente enfren-

tam questionamentos sobre sua capacidade de equilibrar carreira e família. Além disso, muitas enfrentam barreiras invisíveis em processos de promoção, sob o argumento de que “não terão tempo suficiente” para se dedicar totalmente ao trabalho.

É importante destacar que, para as mulheres em posições de liderança, os desafios internos e externos se reforçam mutuamente, criando um ciclo difícil de romper. As pressões externas – como a necessidade de provar constantemente sua competência ou a exclusão de espaços de poder – alimentam as inseguranças internas das mulheres, como a síndrome da impostora. Por outro lado, as barreiras internas, como a falta de autoconfiança, tornam difícil para as mulheres desafiar sozinhas as estruturas injustas ou reivindicar seu espaço em ambientes predominantemente masculinos.

Diante desses desafios, é fundamental entender e questionar as estruturas que perpetuam a desigualdade de gênero nas instituições públicas. Por que ainda medimos a liderança com base em padrões construídos para homens? Por que os erros das mulheres ainda são vistos como mais graves do que dos homens?

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios que as mulheres enfrentam quando ocupam cargos de liderança resultam das desigualdades de gênero enraizadas em nossa sociedade. As barreiras internas e externas se entrelaçam, reforçando o patriarcado e, assim, limitando o acesso e a permanência das mulheres em espaços de poder.

Um ponto de partida essencial é a educação. Precisamos repensar a forma como educamos meninos e meninas, eliminando expectativas de gênero que limitam as ambições das meninas e incentivam comportamentos de risco apenas aos meninos. As crianças precisam crescer entendendo que suas habilidades e desejos não são definidos por seu gênero. Assim, trazer o debate sobre a igualdade de gênero para o ambiente escolar e universitário pode ajudar a desconstruir preconceitos antes que se solidifiquem.

Nas organizações públicas e privadas é necessário criar ambientes que valorizem diferentes estilos de liderança, reconhecendo que não existe um modelo único de sucesso. Para tanto, é necessário reconhecer a existência de vieses e heurísticas inconscientes (menino é corajoso, menina é frágil, menino tem que ser durão, menina tem que ser mãezona) que muitas vezes levam a perpetuação da desigualdade de gênero. Trabalhar na conscientização desses padrões mentais equivocados pode contribuir na promoção de maior igualdade de oportunidades.

Outro ponto importante diz respeito à carga extra que geralmente recai sobre as mulheres líderes, especialmente sobre aquelas que também exercem funções de cuidados na família. Políticas como licenças maternidade e paternidade compartilhadas podem ajudar mulheres e homens a equilibrar suas vidas pessoais e profissionais, proporcionando um ambiente mais justo para ambos.

Para as mulheres que já ocupam posições de liderança, cabe a nobre e difícil tarefa de transformar e de abrir caminho para as novas gerações ao desafiar os estereótipos

existentes e questionarem os padrões tradicionais de liderança. Acreditamos que o apoio mútuo e a criação de oportunidades para que as mulheres de uma instituição se encontrem e formem grupos é uma ferramenta poderosa.

Por fim, entendemos que a transformação cultural requer que homens também sejam parte ativa dessa mudança. O patriarcado não prejudica apenas as mulheres. Esse sistema também limita os homens, ao restringir suas opções de comportamento e as formas de expressar suas emoções. Sendo a igualdade de gênero benéfica para todos, o convite que fica é: vamos repensar o que significa liderar?

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARRAIS, Daniela. Para todas as mulheres que não têm coragem. Rio de Janeiro: BestSeller, 2024.

BAUTISTA, S. N.; CHUDNOVSKY, M.; STRAZZA, L.; MOSQUEIRA, E.; CASTAÑEDA, C. Women leaders in the public sector of Latin America and the Caribbean: gaps and opportunities. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2022.

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina: a condição feminina e a violência simbólica. Tradução Maria Helena Kühner. 23. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2024. Publicado originalmente em 1998.

DOS SANTOS, P.; THOMÉ, D. Women and political power in Brazil. Oxford Research Encyclopedia of Politics, 30 jan. 2020. Disponível em: <https://oxfordre.com>. Acesso em: [data de acesso].

HTUN, M. Puzzles of women's rights in Brazil. Social Research: An International Quarterly, v. 69, n. 3, p. 733-751, 2002.

SZCZYGLAK, Gisèle. Subversivas: a arte sutil de nunca fazer o que esperam de nós. Tradução Karina Jannini. São Paulo: Cultrix, 2022.