

ARTIGO



Glades Chuery,
Coordenadora e docente do curso de formação de
Conselheiras Consultivas, da Trevisan Escola de Negócios

O futuro do trabalho e a liderança feminina

O desafio é criar condições para que as mulheres possam contribuir plenamente para um futuro mais inovador, inclusivo e equitativo em todas as faixas etárias

Afirmar que a liderança feminina é um eixo estratégico para o futuro do trabalho é, ao mesmo tempo, reconhecer um imenso potencial e fazer um convite à ação consciente. Num mundo em acelerada transformação, marcado pela digitalização, pela inteligência artificial (IA), pela economia da longevidade e por novos modelos de trabalho, competências frequentemente associadas a líderes femininas — como empatia, colaboração, visão sistêmica e foco em pessoas — deixam de ser “diferenciais” e passam a ser elementos centrais para a sustentabilidade dos negócios.

Esse é um ponto relevante a ser abordado neste mês em que mulheres ao redor do mundo — especialmente em 8 de Março — buscam manifestar e reforçar a sua luta por condições no mínimo mais equilibradas de desenvolvimento pessoal e profissional. A tecnologia é vista como motor de progresso e, de fato, ela abre oportunidades inéditas de produtividade, flexibilidade e inovação. Ao mesmo tempo, a forma como a automação, a IA e a chamada “gig economy” vêm sendo desenhadas e governadas pode, se não for intencionalmente revista, reforçar desigualdades que já conhecemos:



de gênero, de raça e de geração.

O ponto central não é a tecnologia, mas as escolhas humanas por trás dela: como é desenvolvida, com quais dados é treinada, quais vozes participam das decisões e quais critérios regem a sua aplicação. Algoritmos construídos a partir de dados históricos tendem a replicar padrões de exclusão de mulheres e de profissionais mais velhos; equipes de desenvol-

vimento pouco diversas tendem a não enxergar as necessidades da população que envelhece; conselhos com baixa representatividade feminina e etária podem tomar decisões que não contemplam toda a força de trabalho e de consumo. Ao trazer mais mulheres, inclusive, de diferentes gerações, para esses espaços, ampliamos o repertório de perguntas, de cuidados e desolações.

A automação e IA são frequentemente apresentadas como respostas neutras à busca por eficiência, mas os seus impactos dependem do desenho organizacional e das políticas que a acompanham. Em muitos contextos, especialmente na “gig economy”, algoritmos definem horários, rendimentos e acesso ao trabalho, resultando em ocupações de baixa qualidade que pouco transfor-

mam, de fato, a vida econômica de mulheres e homens, mantendo-os num ciclo de mera sobrevivência. As mulheres, que com frequência conciliam múltiplas jornadas e buscam flexibilidade, e as profissionais mais velhas, que enfrentam preconceito etário, acabam mais expostas a formatos de trabalho sem as devidas redes de proteção.

Líderes femininas, com a sua experiência em gerir ciclos de vida, redes de apoio e interdependências familiares, estão particularmente bem posicionadas para desenhar soluções que dialoguem com esse público 50+, seja em produtos financeiros, saúde, educação continuada, seja modelos flexíveis de carreira.

Vivemos, também, especialmente no Brasil, um contexto de crescimento econômico e de produtividade menos exuberante do que em outras épocas, o que torna a disputa por empregos de qualidade ainda mais intensa. Quando a “escada” de oportunidades fica mais estreita, os filtros de acesso, como vieses inconscientes, falta de patrocínio executivo, estereótipos de gênero e etarismo tendem a pesar ainda mais sobre mulheres e profissionais maduros.

Precisamos de liderança feminina precisamente porque a tecnologia, a longevidade e os novos modelos de trabalho estão a reconfigurar o mundo de formas que exigem mais empatia, responsabilidade e visão sistêmica. Mas essas mesmas transformações podem criar barreiras sofisticadas à ascensão das mulheres e à valorização de profissionais mais velhos. A boa notícia é que esse círculo não é inevitável. Ele pode ser convertido num círculo virtuoso, no qual mais mulheres em posições de decisão influenciam o desenho de tecnologias e políticas mais justas, que por sua vez ampliam o acesso, valorizam a experiência acumulada e criam oportunidades de liderança ao longo de toda a vida.