

MODA, PATRIARCATO E PODER: A TRAJETÓRIA DAS MULHERES DA COSTURA AO CONSELHO EXECUTIVO

Fabíola Regina Saccon Ribeiro*
Débora Regina Schneider Locatelli**
Alcione Roberto Roani***

RESUMO

O artigo tem por objetivo investigar os desafios enfrentados pelas mulheres na ocupação de cargos de liderança, com foco na indústria da moda, à luz de dados estatísticos, referenciais teóricos e reflexões socioculturais. Destacando a contradição entre o papel central das mulheres como principais consumidoras e criadoras e em contrapartida a pouca representatividade em cargos de liderança. A pesquisa considera fatores históricos, culturais e estruturais que contribuíram para a consolidação de um modelo corporativo predominantemente masculino, mesmo em um setor fortemente impulsionado pelo público feminino. Embora a moda seja reconhecida como um espaço de expressão e transformação social, ela ainda reflete desigualdades profundas em suas estruturas de gestão. A metodologia adotada baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, com ênfase na literatura e na análise de dados, a fim de compreender como a dinâmica de gênero opera nas organizações. O estudo aponta como alternativas a implantação de políticas corporativas voltadas à diversidade, à inclusão de mulheres em posições de gestão e o incentivo ao empreendedorismo feminino. A promoção de ambientes de trabalho mais equitativos e a superação de barreiras culturais são passos fundamentais para uma mudança estrutural. Conclui-se que a indústria da moda, por sua ampla influência cultural e simbólica, possui o potencial de se tornar um agente de transformação em prol da equidade de gênero, seja no consumo, no processo criativo e na gestão.

Palavras-chave: Mulheres; Moda; Gestão.

ABSTRACT

The article aims to investigate the challenges faced by women in leadership positions, with a focus on the fashion industry, in light of statistical data, theoretical references, and sociocultural reflections. It highlights the contradiction between women's central position as primary consumers and creators and, in contrast, their underrepresentation

*Bacharel em Direito pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI - Erechim. Especialista em Processos e Produtos Criativos e suas Interfaces pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim. E-mail: fabiola-sacson@hotmail.com

**Professora e Pesquisadora da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim. Doutora em Administração (USCS). Coordenadora. E-mail: debora.locatelli@uffs.edu.br.

***Docente do curso de Pós-Graduação Lato Sensu Processos e Produtos Criativos e suas Interfaces - Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Orientador. E-mail: alcione.roani@uffs.edu.br.

in leadership positions. The research considers historical, cultural, and structural factors that have contributed to the consolidation of a predominantly male corporate model, even in a sector strongly driven by female consumers. Although fashion is recognized as a space for expression and social transformation, it still reflects deep inequalities in its management structures. The methodology adopted is based on bibliographic research, with an emphasis on literature and data analysis, in order to understand how gender dynamics operate in organizations. The study points to alternatives such as the implementation of corporate policies focused on diversity, the inclusion of women in management positions, and the encouragement of female entrepreneurship. The promotion of more equitable work environments and the overcoming of cultural barriers are fundamental steps toward structural change. It is concluded that the fashion industry, due to its broad cultural and symbolic influence, has the potential to become an agent of transformation in favor of gender equality, whether in consumption, the creative process, or management.

Keywords: Women; Fashion; Management.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a moda se consolidou não apenas como expressão cultural e econômica, mas também como uma potente arena de consumo e criatividade, impulsionada pelo protagonismo feminino. As mulheres figuram como principais consumidoras e responsáveis por impulsionar tendências, ao mesmo tempo em que ocupam papéis centrais nos processos criativos de design e comunicação. No entanto, esse destaque coexiste com um ambiente corporativo marcado por desigualdades de gênero, reflexo de práticas institucionais e culturais que mantêm homens em cargos de gestão das grandes marcas.

Em especial na indústria da moda, alguns estudos (Silva, 2021; Pereira, 2023) apontam para mecanismos sutis de exclusão feminina, tais como redes de relacionamento profissionais fechadas, critérios de promoção opacos e cultura organizacional orientada por estereótipos de gênero. Embora a literatura tenha analisado as barreiras enfrentadas por mulheres em setores tradicionais, ainda há escassez de pesquisas que tratem especificamente da contradição entre o impacto feminino como força de mercado e sua sub-representação em cargos decisórios nas corporações da moda.

Este artigo tem como objetivo investigar as causas da desigualdade de gênero nos espaços de liderança, especialmente na indústria da moda, a partir da análise de fatores históricos, culturais e estruturais. Considera-se, para isso, tanto a trajetória de marginalização das mulheres no mercado de trabalho quanto os avanços recentes em termos de representatividade e participação feminina. A pesquisa propõe caminhos para a transformação desse cenário, articulando políticas públicas, ações afirmativas no setor privado e uma revisão crítica da cultura midiática e das dinâmicas de consumo que ainda reforçam estereótipos e limitações à atuação plena das mulheres.

A metodologia adotada para esta pesquisa baseia-se em fontes bibliográficas, com o objetivo de compreender as causas, implicações e possíveis soluções para a disparidade de gênero na gestão da indústria da moda. A análise foi conduzida a partir de uma revisão da literatura existente e trabalhos acadêmicos, considerando tanto o

contexto histórico quanto os fatores culturais e estruturais que influenciam a dinâmica de gênero nas organizações do setor.

2 FATORES HISTÓRICOS E CULTURAIS

Através da história é possível identificar fatores culturais que explicam muitas das realidades vivenciadas hoje pelas mulheres, que ainda carregam o peso do patriarcado e do enrijecimento cultural que continua sendo repetido em nossa sociedade. Como estrutura social de dominação masculina, o patriarcado antecede o cristianismo e se faz presente desde as primeiras organizações humanas. No entanto, a pesquisa para este artigo delimita seu foco a partir da consolidação do cristianismo, considerando sua profunda influência na formação de valores culturais e sociais.

Iniciando pela Idade Média com a ascensão do cristianismo, a mulher passou a ocupar uma posição social caracterizada pelo um rígido papel de obediência e subordinação, primeiro com relação pai, e após o matrimônio em sua relação com o marido, sua conduta era baseada nos valores de castidade, humildade, silêncio e trabalho. Segundo Rocha (2009), essa estrutura patriarcal reforçava a exclusão feminina dos espaços públicos e decisórios, deixando-a presa ao ambiente doméstico e à obediência moral. Mesmo assim, algumas mulheres iniciaram no mercado de trabalho atuando como escritãs, médicas e professoras, embora recebessem salários inferiores aos dos homens, mesmo desempenhando as mesmas funções.

Apesar de sua exclusão, as mulheres tiveram intensa atuação durante a Revolução Francesa, Rocha (2009) destaca sua presença na defesa de ideais de liberdade, igualdade e fraternidade. Mesmo assim, foram posteriormente excluídas da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, permanecendo à margem das conquistas políticas. Essa exclusão foi reforçada por filósofos como Rousseau, que defendiam a inferioridade natural da mulher e seu papel subordinado ao homem. Nos séculos XVIII e XIX, as Revoluções Industriais agravaram a exploração da mão de obra feminina, principalmente devido ao seu baixo custo, em um contexto desprovido de regulamentações trabalhistas e garantias legais (Rocha, 2009).

Diferentes correntes feministas surgiram diante deste cenário, no século XVIII, o feminismo passou a se articular em duas vertentes principais: a liberal e a marxista. Conforme Siqueira (2017), a perspectiva liberal defende a capacidade de um indivíduo para exercer determinadas funções não está relacionada à sua biologia, mas à educação e à socialização. Nesse sentido, a subordinação feminina seria sustentada por preconceitos e estereótipos de gênero, manifestados sobretudo na sua vida pública.

Em contraposição, o feminismo marxista, também abordado por Siqueira (2017), argumenta que as mulheres sofrem uma dupla opressão: uma exercida pelo sistema capitalista e outra pela estrutura patriarcal. Para essa vertente, a emancipação feminina estaria condicionada à abolição da propriedade privada, o que permitiria a redistribuição equitativa das funções entre os gêneros.

Paralelamente, a defesa tradicional da supremacia masculina também passou por transformações, o argumento religioso, que sustentava a inferioridade feminina, perdeu força no século XIX e foi substituído por justificativas de caráter científico. Conforme Lerner (2019), teorias darwinistas sustentavam a ideia de que a sobrevivência da espécie deveria prevalecer sobre a auto realização individual das mulheres. Embora o movimento do Evangelho Social tenha utilizado a lógica darwinista da "sobrevivência do mais apto" para legitimar desigualdades sociais nos

Estados Unidos, cientistas defensores do patriarcado argumentavam que a definição das mulheres pelo papel materno e sua exclusão de oportunidades educacionais e econômicas eram essenciais à preservação da espécie. A constituição biológica feminina e a função materna eram apontadas como razões pelas quais as mulheres seriam inadequadas para o ensino superior e para diversas atividades profissionais. Condições como menstruação, menopausa e gravidez eram vistas como enfermidades ou anomalias debilitantes, usadas para reforçar a ideia de inferioridade feminina (Lerner, 2019).

Ao longo do século XIX, o trabalho feminino nas fábricas têxteis, como o de costureiras, permaneceu invisibilizado, ele era ofuscado pelo prestígio atribuído aos estilistas, alfaiates e designers. Segundo Zambrini (2016), essas mulheres cumpriam jornadas exaustivas, recebiam baixos salários e não contavam com nenhum reconhecimento social, enquanto continuavam restritas ao trabalho doméstico por uma lógica que associava o espaço público ao masculino.

Além da questão econômica, o feminismo passou a criticar a forma como as mulheres eram representadas culturalmente. Como observa Zambrini (2016), as primeiras correntes feministas questionaram tanto a ordem patriarcal que relegava as mulheres ao espaço doméstico quanto os estereótipos que as reduziam a figuras frágeis e decorativas. Essas críticas impulsionaram a luta por cidadania plena e maior participação nos espaços de poder.

A divisão arbitrária entre o público e o privado também marcou a formação do campo do design, na Escola Bauhaus, essa lógica excludente se institucionalizou. Zambrini (2016) explica que as mulheres eram direcionadas para áreas como tecelagem, bordado e cerâmica, alegando que eram as adequadas ao seu “papel social”, e excluídas de cursos como arquitetura e design industrial. Walter Gropius, diretor da escola, temia que a presença feminina resultasse na feminização da instituição, o que, para ele, seria incompatível com os objetivos técnicos e modernos da Bauhaus, acrescenta Zambrini (2016).

A partir da segunda metade do século XX, a presença feminina no espaço público e sua representação cultural passaram por transformações significativas. Durante as décadas de 1960 e 1970, a moda e a silhueta feminina refletiram mudanças no comportamento das mulheres, que buscavam maior autonomia e liberdade. A adoção de roupas que libertavam o corpo, como a calça comprida, simbolizava não apenas uma escolha estética, mas também um protesto contra os padrões tradicionais de feminilidade impostos no pós-guerra. Essa mudança no modo de se vestir estava alinhada ao avanço do feminismo e à emergência do discurso de gênero, evidenciando a moda como um meio de expressão política e social, conforme analisado por Joaquim e Mesquita (2018).

A popularização de roupas como calças, blazers, jaquetas masculinas e smokings indicava, ainda que sutilmente, uma apropriação de elementos simbólicos do universo masculino. Segundo Joaquim e Mesquita (2018), essa atitude refletia uma reivindicação de igualdade que ia além do campo econômico e social, expressando resistência às fronteiras de gênero por meio da contestação do papel tradicional da mulher, em direção à liberdade e à equidade.

Os campos do design e da imagem de moda se configuram como espaços privilegiados para a análise das dinâmicas de gênero e das subjetividades construídas historicamente por meio da cultura, Joaquim e Mesquita (2018), apontam que essas manifestações visuais e materiais não apenas reforçaram normas sociais ao longo do tempo, mas também abriram espaço para sua contestação e ressignificação,

permitindo leituras críticas e possibilidades de transgressão dentro dos códigos estabelecidos.

Sob essa perspectiva, a moda pode ser compreendida como um dispositivo sociocultural que transcende a mera reflexão das transformações nos papéis de gênero, atuando ativamente na sua reconfiguração. Expressões estéticas associadas à emancipação feminina evidenciam a capacidade da moda de tensionar os limites simbólicos entre o masculino e o feminino, funcionando como vetor e espelho das mudanças relativas à condição social da mulher. Dessa forma, a moda se apresenta como um campo de contestação das identidades de gênero, possibilitando a expressão das percepções pessoais femininas e o questionamento das normas estabelecidas, contribuindo, para a construção de uma sociedade mais equitativa.

3 REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES

Ao longo da história, as mulheres vêm enfrentando obstáculos marcantes na conquista de cargos executivos e de liderança, Perazzolo (2023) afirma que elas ainda lidam frequentemente com barreiras culturais, discriminação de gênero, estereótipos e disparidades salariais, que comprometem sua ascensão profissional. Nesse contexto, o autor destaca a importância de analisar os desafios específicos enfrentados por mulheres que atuam em funções de gestão.

Com base nas dinâmicas que envolvem a gestão feminina, Perazzolo (2023) comenta que muitas mulheres ainda enfrentam entraves para atingir posições de liderança. Segundo o autor, elas permanecem quase invisíveis nos níveis mais altos da hierarquia organizacional, em grande parte devido a estereótipos que as associam a traços emocionais e cuidadosos, enquanto os homens são frequentemente relacionados à autoridade, firmeza e racionalidade. Esse contraste, conforme argumenta o pesquisador, reforça a crença de que as mulheres seriam menos aptas a exercer cargos de comando.

Apesar disso, Perazzolo (2023) observa que houve um avanço gradual na presença feminina em cargos de liderança ao longo das últimas décadas. No entanto, o autor também ressalta que as barreiras estruturais permanecem, dificultando a chegada das mulheres ao topo da hierarquia corporativa, isso porque a cultura organizacional ainda está fortemente ancorada em uma lógica masculina, enfatizando ainda que quanto mais alto o nível hierárquico, menor é a participação de mulheres nas organizações.

Em uma de suas análises, Perazzolo (2023) relata uma pesquisa de 2010 com 965 executivos que revelou que apenas cerca de 5% das presidências de empresas eram ocupadas por mulheres. Em níveis intermediários, como diretoria e gerência, a presença feminina foi ligeiramente maior, alcançando 19% e 25%, respectivamente. Esses dados, segundo o autor, evidenciam uma exclusão que se acentua conforme se avança nos níveis decisórios. Ao corroborar com dados de 2023 o autor ainda afirma que o número de mulheres que ocupam cargos de liderança subiu para 32%, segundo dados do Global Gender Gap Report publicado pelo World Economic Forum em 2023. Perazzolo (2023) enumerou seis fatores principais que explicam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ascender a cargos executivos, entre elas estão: a cultura organizacional tradicionalmente masculina; o preconceito de gênero sustentado por estereótipos; a ausência de oportunidades de desenvolvimento profissional adequadas; os desafios para conciliar trabalho com responsabilidades familiares; a carência de habilidades executivas incentivadas pelas empresas; e a falta

de redes de apoio, mentoria e networking. O autor conclui que esses elementos formam um ciclo de exclusão que precisa ser enfrentado por meio de políticas organizacionais mais inclusivas e sensíveis à questão de gênero.

Seguindo à análise sobre os desafios enfrentados pelas mulheres na ocupação de cargos de liderança, é importante ampliar o olhar para além do contexto organizacional e considerar indicadores empíricos nacionais e internacionais que evidenciam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Avançando para uma perspectiva global, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2015, as mulheres eram proprietárias e gestoras de mais de 30% das empresas em todo o mundo, essa participação era majoritariamente concentrada em micro e pequenos negócios. No topo das estruturas corporativas, a presença feminina era e ainda é bastante restrita: apenas 19% dos assentos nos conselhos de administração eram ocupados por mulheres, e menos de 5% das maiores corporações globais eram lideradas por mulheres na posição de chief executive officer (CEO). A violência de gênero permanecia como um obstáculo significativo, afetando diretamente a dignidade feminina e sua permanência no mercado de trabalho. No que diz respeito à remuneração, a desigualdade de gênero ainda era persistente. Mulheres, com ou sem filhos, continuavam a receber salários inferiores aos dos homens, elas ganhavam aproximadamente 77% da remuneração masculina, e essa diferença era maior entre os salários mais elevados. A OIT acrescenta ainda que sem medidas efetivas e específicas, a paridade salarial entre homens e mulheres só seria alcançada por volta de 2086.

Complementando esse panorama global, o Global Gender Gap Report, publicado pelo World Economic Forum em 2023, confirma que a presença feminina nas posições de liderança sênior ainda é limitada. Apenas 32% dos cargos de diretoria, vice-presidência e CEO são ocupados por mulheres, índice inferior à sua participação geral no mercado de trabalho, que é de 41,9%. Esses dados reforçam a análise de Perazzolo (2023), ao indicar que, embora haja avanços na representação feminina, o acesso aos níveis mais altos da hierarquia organizacional continua restrito por uma cultura corporativa predominantemente masculina.

A desigualdade também se manifesta de forma expressiva no setor da moda, em que as mulheres compõem a maior parte da força de trabalho nas cadeias globais de suprimento, mas permanecem invisíveis nos processos de decisão e nas políticas de equidade. De acordo com o Índice de Transparência da Moda 2023 do Fashion Revolution, apenas 10% das empresas divulgaram a diferença salarial entre homens e mulheres em suas fábricas, e somente 7% relataram ações concretas para promover a igualdade de gênero nesses ambientes. A ausência de dados transparentes sobre assédio, salários e oportunidades expõe a precariedade das condições enfrentadas por trabalhadoras que sustentam esse setor economicamente relevante.

No Brasil, a realidade não é muito distinta. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022), a maior concentração de mulheres em cargos de liderança se dá em áreas tradicionalmente associadas ao cuidado, como Educação (69,4%) e Saúde e Serviços Sociais (70,0%). Esse fenômeno está diretamente relacionado à persistência da divisão sexual do trabalho, que historicamente associa o papel feminino ao cuidado e ao trabalho doméstico não remunerado. Embora essas funções sejam fundamentais para o funcionamento da sociedade, elas continuam sendo desvalorizadas e marcadas por baixos salários e menor prestígio social.

Vale acrescentar ainda os dados da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), com base em levantamento da empresa Linx, mostram que, em 2022, as mulheres foram responsáveis por cerca de 80% das transações no varejo

nacional. Ainda assim, essa influência no consumo não se traduz em poder institucional, pois elas continuam sub-representadas nos cargos de gestão e nas esferas de decisão estratégica das empresas, evidenciando uma desconexão entre sua importância econômica e sua participação real nas estruturas de comando.

Além dos dados quantitativos que evidenciam a falta de representação feminina nos altos cargos corporativos, é essencial considerar as especificidades qualitativas da liderança exercida por mulheres. Santos (2019) observa que características como a propensão ao trabalho em rede, a habilidade de negociação, a sensibilidade emocional, a empatia, a capacidade de multitarefa e a fluência na comunicação verbal são especialmente relevantes no contexto global contemporâneo. Essas qualidades, embora frequentemente desvalorizadas em estruturas tradicionais, vêm construindo o estereótipo da “liderança feminina”. Ainda assim, o modelo masculino de comando permanece como principal referência, levando algumas mulheres a replicá-lo como estratégia de adaptação. O autor ainda argumenta que o estilo feminino de liderar é, de fato, distinto e em muitos aspectos mais eficaz, principalmente pela valorização do coletivo e da escuta.

Portanto, ainda que o ordenamento jurídico brasileiro, especialmente por meio da Constituição Federal de 1988, assegure a igualdade de direitos entre homens e mulheres, há um descompasso significativo entre o discurso legal e a prática cotidiana. A perpetuação de estereótipos de gênero, as barreiras estruturais nas organizações e a falta de ações efetivas das empresas demonstram que a equidade de gênero, particularmente no que diz respeito ao acesso a posições de liderança, ainda está distante de se concretizar plenamente.

Projeções do Fashion Revolution (2023) revelam que, sem mudanças mais ousadas por parte do poder público e das empresas, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres só será alcançada daqui a 132 anos. Esse horizonte prolongado reforça a urgência de rever práticas corporativas e políticas públicas, antes que os compromissos assumidos com a equidade se tornem vazios ou simplesmente simbólicos.

No cenário empresarial brasileiro, a desigualdade também se expressa de forma contundente, conforme um levantamento conjunto realizado pelo Talenses Group e pelo Insper, este revelou que apenas 17% dos cargos de presidência nas empresas brasileiras são ocupados por mulheres. A gestora-executiva do Movimento Mulher 360, Margareth Goldenberg, denomina esse fenômeno como “efeito do degrau quebrado”: embora as mulheres sejam maioria em posições de entrada, como assistentes, analistas e coordenadoras a sua presença diminui drasticamente à medida que se sobem os degraus da hierarquia organizacional, especialmente nos níveis de gerência e diretoria. A mesma pesquisa identificou um efeito cascata positivo nas empresas lideradas por mulheres presidentes, que apresentam, em média, o dobro de participação feminina nos cargos de vice-presidência, diretoria e conselhos administrativos, dados estes disponibilizados pela Fashion Revolution (2023).

Assim, mesmo exercendo papel central no mercado de consumo e sendo força majoritária em setores como moda, educação e saúde, as mulheres seguem enfrentando barreiras significativas para alcançar cargos de liderança e influência. Essa disparidade reforça a ideia do “teto de vidro”, como se fosse uma parede invisível que impede a sua ascensão a posições mais elevadas, mesmo com qualificação e competência.

4 CAMINHOS PARA TRANSFORMAÇÃO

Diante das desigualdades persistentes evidenciadas ao longo do artigo, torna-se imprescindível refletir sobre as alternativas concretas e simbólicas que possam promover a equidade de gênero nos espaços de poder, especialmente na indústria da moda.

A comparação entre o protagonismo das mulheres no consumo e sua ausência nos cargos de gestão evidencia o paradoxo da indústria da moda, visto que enquanto movimentam a maior parte das transações no varejo, elas permanecem inferiorizadas nos espaços de comando.

Nesse contexto, a cultura do consumo exerce papel central, Lipovetsky (2009), ao analisar a efemeridade como característica da sociedade contemporânea, observa que as mulheres ainda são objeto de uma intensa pressão social para atender padrões de beleza e renovação estética. Essa exigência, embora mascarada por discursos de liberdade individual, reforça desigualdades estruturais e desvia o foco das capacidades profissionais e da complexidade das experiências femininas.

Como linguagem cultural e veículo de expressão de identidade, a moda pode tanto reproduzir estigmas quanto transformar mentalidades. A insistência em padrões estéticos rígidos e a hipervalorização da aparência reforçam a lógica de exclusão, na qual a mulher é frequentemente avaliada mais por sua imagem do que por sua competência. Assim, a desconstrução desses padrões amplamente veiculados pela mídia e naturalizados nas práticas sociais, é fundamental para abrir espaço a uma representação mais plural e autêntica das mulheres na esfera pública.

Paralelamente, avanços estruturais também vêm sendo registrados, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2025), a presença feminina em cargos de liderança cresceu de forma significativa entre 2008 e 2021, superando a média dos demais setores econômicos. Programas de promoção à igualdade de gênero foram implementados em 61% das indústrias brasileiras, sinalizando um movimento institucional que pode gerar transformações concretas no longo prazo. Esse tipo de política organizacional, quando mantida com consistência e acompanhada por indicadores transparentes, pode romper barreiras históricas de acesso e consolidar a equidade como um valor estruturante.

Entretanto, Siqueira e Samparo (2017) ressaltam que a equidade plena só será alcançada quando houver o reconhecimento da pluralidade da cidadania feminina nos espaços de decisão, pois essa persistência da sub-representação das mulheres em posições estratégicas não decorre apenas de fatores objetivos, mas também de uma cultura organizacional e social ainda fortemente marcada pelo patriarcado.

Transformar a estrutura desigual de representação de gênero nos espaços de gestão é uma demanda atual, que não pode ser adiada. Apostar apenas na ação do tempo como agente de mudança é ineficaz diante das barreiras sistêmicas que perpetuam a exclusão das mulheres. Para reverter esse cenário, é fundamental fortalecer redes de apoio mútuo entre mulheres, promovendo práticas como o "efeito multiplicador", em que cada mulher que alcança uma posição de liderança se compromete a abrir caminhos para outras, estimulando a ascensão coletiva. Além disso, é imprescindível a implementação de políticas institucionais com recortes de gênero interseccionais, que levem em consideração a desigualdade entre homens e mulheres. A diversidade e a valorização das mulheres devem ser princípios estruturantes das organizações e não discursos sazonais restritos ao mês de março.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A desigualdade de gênero é resultado de um longo processo histórico de exclusão e marginalização feminina, desde os tempos coloniais até meados do século XX, as mulheres foram sistematicamente relegadas ao espaço doméstico, educadas para a submissão e excluídas da tomada de decisões públicas e profissionais. Mesmo após a inserção no mercado de trabalho, ocorrida de forma mais expressiva durante a Revolução Industrial, os salários inferiores e a pouca autonomia perdurou por décadas, revelando a força das estruturas patriarcais.

Os efeitos dessa herança histórica ainda se fazem presentes, a permanência do “teto de vidro”, a baixa presença de mulheres em cargos estratégicos e a cultura organizacional ainda marcada por estereótipos de gênero indicam que a desigualdade de gênero possui uma falha estrutural dentro das empresas.

Reconhecer esse passado é uma etapa necessária para projetar transformações futuras. A superação dessa desigualdade exige não apenas políticas públicas e ações afirmativas, mas também uma profunda revisão cultural, que confronte as raízes históricas da exclusão e promova uma nova lógica de valorização das mulheres.

Considerando esse contexto, a indústria da moda, que historicamente reflete e projeta transformações sociais, têm hoje a oportunidade de ser um agente de mudança real. Nesse sentido, é fundamental adotar políticas de diversidade e inclusão que envolvam toda a cadeia produtiva, desde a criação até a alta gestão, por meio de programas de mentorias e apoio ao empreendedorismo feminino, para fortalecer trajetórias de liderança e inovação; metas de representatividade em conselhos e diretorias, assegurando equilíbrio de gênero nos espaços decisórios; transparência salarial e ações afirmativas que corrijam disparidades, promovendo igualdade de condições; campanhas educativas para desconstruir estereótipos de gênero e padrões de beleza excludentes, ampliando a percepção sobre a diversidade feminina.

Além das iniciativas privadas, torna-se imprescindível a atuação proativa do Estado e do Poder Judiciário, por meio de um ativismo responsável que assegure a efetividade das normas constitucionais e trabalhistas, assim poderá ser possível remover os obstáculos estruturais que impedem a plena realização dos direitos humanos e fundamentais das mulheres.

Ao combinar essas transformações culturais com mudanças institucionais e legais, se inicia a criação de um ambiente propício para que as mulheres não apenas consumam e criem moda, mas também liderem o setor, a indústria da moda poderá espelhar não só a criatividade e o estilo, mas também a equidade e a inclusão, servindo de exemplo para um mundo em que as mulheres de fato exerçam o poder que lhes é de direito.

REFERÊNCIAS

ABIT. O papel transformador do setor têxtil no empoderamento feminino no Brasil. 2025. Disponível em: <https://www.abit.org.br/noticias/o-papel-transformador-do-setor-textil-no-empoderamento-feminino-no-brasil>. Acesso em: 14 mai. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 mai. 2025.

CNDL. 80% das compras em e-commerce são realizadas por mulheres. 2023. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/80-das-compras-em-e-commerce-sao-realizadas-por-mulheres/>. Acesso em: 10 mai. 2025.

FASHION REVOLUTION. Índice de Transparência da Moda. Edição Anual. 2023. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/indice-de-transparencia-da-moda-2023-esta-no-ar/>. Acesso em: 28 mai. 2025.

IBGE. Estatísticas de gênero. 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf, p. 10. Acesso em: 08 mai. 2025.

JOAQUIM, Juliana Teixeira; MESQUITA, Cristiane. **Rupturas do vestir: articulações entre moda e feminismo.** Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/14040>. Acesso em: 6 jun. 2025.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens.** Tradução de Luiza Sellera. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas.** São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PERAZZOLO, Vivian Cristina. **Desafios de mulheres em posição de liderança: a influência do fenômeno do impostor no avanço profissional de mulheres executivas.** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/b6fb07b6-af24-4860-a44d-78db9caaeabf/content>. Acesso em: 03 mai. 2025.

ROCHA, Patrícia. **Mulheres sob todas as luzes: a emancipação feminina e os últimos dias do patriarcado.** Belo Horizonte: Ed. Leitura, 2009.

SANTOS, Nicole Del Bianco. **Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança.** Goiânia, 2019. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900/Vol14-2-art-8>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. **Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade.** *Revista Direito em Debate*. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2017.48.287-325>. Acesso em: 15 mai. 2025.

ZAMBRINI, L. **Olhares sobre moda e design a partir de uma perspectiva de gênero.** 2016. Disponível em: <https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/452>. Acesso em: 20 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). OIT: Progressos em matéria de igualdade de gênero no trabalho continuam a ser insuficientes. 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-progress-gender-equality-work-remains-inadequate#%5Bilo_url_NOT_FOUND_id:WCMS_348734%5D. Acesso em: 25 jun. 2025.