



ECOFEMINISMO E GESTÃO: UMA RECONFIGURAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE

Kézia Macedo da S. e Silva¹, Lourdes Mylla Rocha Perdigão,² Elizete Garcia da Costa³, Marilene Corrêa da Silva⁴, Jeremias Fernando Viliquias⁵, Helen da Silva Parente⁶ Silmara Pereira da Silva Esquerdo⁷



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p2774-2783>

Artigo recebido em 13 de Julho e publicado em 13 de Setembro de 2025

Revisão Sistemática da Literatura

RESUMO

Este artigo examina a intersecção entre o ecofeminismo e a teoria da gestão, propondo uma reavaliação radical da liderança a partir das ópticas ética, estética e de gênero. Argumentamos que as práticas de gestão hegemônicas, enraizadas na lógica de domínio patriarcal, estão intrinsecamente ligadas à crise socioambiental contemporânea. O ecofeminismo, ao evidenciar o vínculo estrutural entre a exploração da natureza e a opressão de gênero, oferece uma base analítica robusta para a proposição de novas abordagens organizacionais. Por meio de uma revisão crítica da literatura interdisciplinar, discutimos como a sensibilidade para o belo, no sentido de interconexão e regeneração, e

¹ Doutoranda no Programa de Pós Graduação em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (PPGCASA- UFAM), Msc em Ciências Florestais e Ambientais- UFAM, esteticista- FAMETRO

² Tecnóloga em Alimentos e possui especialização em Vigilância Sanitária e Qualidade de Alimentos.

³ Bacharel em Biologia, Esteticista, Pós graduação em Visagismo e Cosmetologia Clínica, Especialista em Pós Cirurgia Plástica, Docente e Coordenadora de cursos de Estética em 4 unidades do Senac SP por 15 anos

⁴ Professora Titular do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal do Amazonas, desde agosto de. Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Federal do Amazonas, Mestrado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas, Pós Doutorado na Université de CAEN e na UNESCO

⁵ Mestrando o Curso de Pós Graduação em Ciências Ambientais e Sustentabilidade (PPGCASA -UFAM) Professor em Integração Tecnológica e Pedagógica

⁶ Msc em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), especialização em Administração Pública pela Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO) e graduação em Administração pelo Centro Universitário do Norte (UNINORTE).

⁷ Graduada em Administração e Direito, com especialização em Direito Empresarial, Civil e Processo Civil pelo CIESA, além de Direito Digital pela PUC/PR.



um profundo senso de responsabilidade moral, além da memória da cultura e dos saberes tradicionais, podem moldar estilos de liderança mais colaborativos, inclusivos e regenerativos. Nossa intenção é demonstrar que a perspectiva ecofeminista na gestão pode desencadear uma mudança de paradigma, harmonizando a eficiência organizacional com a justiça social e a saúde ambiental. A análise se fundamenta em referências da literatura global recente (2019-2025) e em aportes históricos do feminismo, enfatizando a necessidade de uma visão interseccional para a liderança feminina.

Palavras-chave: Ecofeminismo, Gestão Sustentável, Liderança, Ética, Estética, Inovação.

ECOFEMINISM AND MANAGEMENT: A RECONFIGURATION OF LEADERSHIP FOR SUSTAINABILITY

ABSTRACT

This article examines the intersection between ecofeminism and the theory of management, proposing the radical reevaluation of leadership from the perspectives of ethics, aesthetics, and gender. We argue that the practice of hegemonic managements, rooted in logic of patriarchal control, are intrinsically connected to the contemporary social and environmental crisis. Ecofeminism, by showing the structural link between the exploitation of nature and the oppression of gender, offers a robust analytical base for the proposition of new organizational approaches. Through a critical revision of interdisciplinary literature, we discuss the sensitivity for the beautiful, in meaning of interconnection and regeneration, and the deep sense of moral responsibility, over the memories of culture and traditional wisdom that can mold a style of leadership more collaborative, inclusive, and regenerative. Our intention is to demonstrate that the ecofeminist perspective in management can trigger a change of paradigm, harmonizing organizational efficiency with social justice and environmental health. The analysis is justified by references to recent global literature (2019 - 2025) and the historical contribution of feminism, emphasizing the necessity of an intersectional view for female leadership.

Keywords: Ecofeminism, Sustainable Management, Leadership, Ethics, Aesthetics, Innovation.

Instituição afiliada – UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Autor correspondente: Kézia Macedo da Silva e Silva kezia.daflora@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

A crise multifacetada que define o nosso tempo, marcada pela degradação ambiental e pela persistência de profundas desigualdades sociais, nos impele a questionar os fundamentos sobre os quais as organizações foram edificadas. O modelo de gestão que predominou por séculos, enraizado em lógicas de controle, hierarquia e extração, revela-se não apenas ineficaz para os desafios atuais, mas fundamentalmente insustentável. A busca por soluções tem se concentrado, muitas vezes, em aprimoramentos técnicos e incrementais, como a responsabilidade social corporativa (RSC) e a agenda ESG (Environmental, Social, and Governance). No entanto, tais abordagens falham em questionar a matriz conceitual que as originou, limitando seu impacto a ações pontuais e, muitas vezes, superficiais.

O problema de pesquisa deste artigo assim se resume: como o paradigma de gestão hegemônico, ao desconsiderar as interconexões entre a dominação patriarcal e a exploração da natureza, contribui para a crise socioambiental e quais novos caminhos, baseados no ecofeminismo, podem ser traçados para uma liderança genuinamente sustentável?

A justificativa deste estudo propõe uma ruptura epistemológica com os modelos de gestão convencionais. Argumentamos que a solução não está em apenas ecologizar o capitalismo, mas em repensar a própria essência da organização e da liderança a partir de uma perspectiva que valoriza a interdependência, a ética do cuidado e a estética da regeneração. Em vez de simplesmente gerir recursos, o desafio é cultivar ecossistemas organizacionais que prosperem em harmonia com os sistemas naturais e sociais.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar a intersecção entre o ecofeminismo e a gestão, propondo um novo paradigma de liderança sustentável, ético e esteticamente orientado. Para alcançar essa finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Explorar o ecofeminismo como uma lente analítica para desvendar as conexões estruturais entre a opressão de gênero, a exploração da natureza e as práticas gerenciais convencionais.

Discutir a dimensão estética e ética na gestão e na liderança, definindo como a sensibilidade perceptiva e a responsabilidade moral podem reconfigurar as abordagens organizacionais.



Propor construtos teóricos originais para a transição a um modelo de gestão regenerativo.

Sintetizar as implicações práticas da perspectiva ecofeminista para a inovação, a resiliência organizacional e a criação de culturas de trabalho mais inclusivas e justas.

Para guiar nossa análise, levantamos três hipóteses:

A lógica de dominação que sustenta a gestão tradicional é a mesma que perpetua a exploração da natureza e a opressão de gênero, criando uma conexão estrutural que precisa ser desmantelada para se alcançar a sustentabilidade.

A incorporação de princípios estéticos, ou seja, a valorização da intuição, da criatividade e da interconexão, e éticos, baseados na responsabilidade e no cuidado, é o caminho para o desenvolvimento de lideranças que não buscam apenas o lucro, mas a regeneração social e ambiental.

A aplicação da perspectiva ecofeminista na gestão pode resultar em modelos de organização mais resilientes, inovadores e justos, capazes de construir valor de forma integrada com as comunidades e os ecossistemas.

METODOLOGIA

A escolha por essa metodologia se justifica pela necessidade de uma ruptura epistemológica, que não poderia ser plenamente alcançada por meio de uma pesquisa empírica tradicional. Em vez de coletar dados para testar uma hipótese, nosso método consiste em construir uma nova lente teórica a partir do diálogo entre campos de estudo que raramente se encontram: o ecofeminismo, a gestão e a filosofia da estética e da ética.

O processo de construção teórica seguiu as seguintes etapas:

Revisão Sistemática da Literatura: Realizamos uma busca criteriosa por artigos publicados entre 2019 e 2025, com foco em bases de dados relevantes para a área de gestão, sociologia, estudos de gênero e ambientalismo.

Articulação Conceitual: Os conceitos-chave de ecofeminismo, ética do cuidado, estética e liderança foram extraídos e colocados em diálogo crítico. A análise foi direcionada para identificar as lacunas deixadas pelos estudos que tratam de sustentabilidade de forma incremental, sem questionar a raiz patriarcal e extrativista da gestão.



Proposição do artigo: A partir da articulação conceitual, propomos e desenvolvemos a tese de que a liderança ecofeminista, baseada em princípios estéticos e éticos, é o antídoto para a gestão tradicional.

Estrutura Lógica: A argumentação foi estruturada para demonstrar a coerência interna do nosso estudo, utilizando uma linguagem precisa e referências que a sustentam em todas as suas etapas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentamos os resultados teóricos de nosso ensaio, articulados em torno do tema central de que a gestão hegemônica, enraizada na dominação, é o motor da crise socioambiental, e que o ecofeminismo oferece o arcabouço para uma necessária ruptura paradigmática. A discussão se aprofunda em como a liderança pode ser reconfigurada a partir da ética e da estética, culminando em um modelo de liderança ecofeminista.

Nossos achados demonstram que a crise de sustentabilidade não é um problema isolado, mas uma manifestação da mesma lógica de poder que subjogou as mulheres e a natureza. A gestão, como tecnologia de controle e extração, é o reflexo mais claro dessa lógica. A crítica ecofeminista nos permite desvendar essa conexão e, por consequência, argumentar que as soluções incrementais, como a agenda ESG, são insuficientes. Elas não tocam na raiz do problema, que é a própria estrutura de poder. A ruptura gerencial necessária, portanto, não é sobre aprimorar o que já existe, mas sobre dismantelar as hierarquias e a mentalidade de domínio. Ao invocar as "claves ecofeministas" de Puleo (2019), fica evidente que o desenvolvimento sustentável e a justiça de gênero são inseparáveis e que uma gestão verdadeiramente regenerativa só pode florescer a partir de um sistema que valoriza a interdependência e a reciprocidade.

A liderança, em sua forma tradicional, é um ato de controle. No entanto, a partir de nossa análise, propomos a emergência de uma nova liderança, que se baseia na sensibilidade estética. A estética aqui não é sobre a beleza visual, mas sobre a capacidade de perceber a beleza da interconexão dos sistemas vivos. É uma liderança que valoriza a intuição e a criatividade, rompendo com a rigidez da lógica gerencial.

O estudo de Cebrián et al. (2024), embora com foco em competências de sustentabilidade, corrobora essa visão ao sugerir que a sensibilidade de gênero pode



influenciar a percepção dessas competências. Essa descoberta nos permite argumentar que uma liderança estética não é um ideal romântico, mas uma competência gerencial vital. Ela capacita o líder a enxergar a organização não como uma máquina, mas como um ecossistema, onde cada parte é fundamental para a saúde do todo.

O trabalho de Mahmood et al. (2022) ressoa com nossa proposta, pois eles apontam para a necessidade de formar líderes que não buscam apenas a experiência técnica, mas também a integridade moral. A liderança regenerativa que defendemos é a manifestação prática dessa visão, onde a responsabilidade não é um dever, mas um imperativo moral que guia a ação.

A estética na liderança só ganha significado quando ancorada em uma ética profunda. Em contraste com a gestão tradicional, que prioriza o lucro e a eficiência, a liderança regenerativa que propomos é guiada pela ética do autocuidado. Conforme a crítica de Monárrez (2023), o empoderamento feminino e a sustentabilidade são intrínsecos e devem ser tratados com tal. Uma liderança regenerativa, portanto, assume a responsabilidade de nutrir o ambiente organizacional e o ecossistema, priorizando a justiça social e a saúde do planeta acima de interesses econômicos de curto prazo.

As implicações de nossa tese para a prática gerencial são profundas. O ecofeminismo na prática não é apenas sobre a inclusão de mulheres, mas sobre a reestruturação completa da organização para que ela seja mais resiliente, justa e inovadora. Uma liderança ecofeminista se manifesta em práticas como a tomada de decisão horizontal, o reconhecimento do conhecimento local e a priorização do bem-estar dos colaboradores e do meio ambiente acima do lucro.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs uma ruptura epistemológica com os paradigmas de gestão convencionais. Ao utilizar o ecofeminismo como lente analítica, demonstramos que a crise de sustentabilidade é inseparável da lógica de dominação. A nossa tese, a de uma liderança ecofeminista, surge como uma alternativa radical, porém necessária. Ela é baseada em princípios éticos e estéticos, que desafiam a gestão tradicional e apontam para um futuro organizacional mais resiliente e humano. A sustentabilidade genuína, conforme argumentamos, só pode ser alcançada se a gestão deixar de ser uma ferramenta de controle e passar a ser uma prática de cuidado.

É crucial reconhecer que este trabalho, por ser um ensaio teórico, possui limitações inerentes. A sua principal restrição reside no seu caráter conceitual, que, embora robusto, não inclui a validação empírica das propostas apresentadas. As hipóteses formuladas, bem como o modelo de liderança ecofeminista, são construtos teóricos que ainda não foram testados em contextos organizacionais reais. Além disso, a revisão de literatura, apesar de abrangente para o período de 2019-2025, concentrou-se majoritariamente em trabalhos de língua espanhola, o que pode restringir a generalização de algumas de nossas conclusões para outros contextos culturais e linguísticos.

As limitações deste estudo abrem um vasto campo para a pesquisa futura. As seguintes diretrizes são propostas para aprofundar e expandir os achados deste artigo:

Validação Empírica: Futuros trabalhos poderiam realizar estudos de caso em organizações que já adotam princípios de liderança colaborativa e horizontal. Isso permitiria testar a validade de nossos conceitos e investigar como a liderança ecofeminista se manifesta na prática.

Análise Qualitativa: Aprofundar a dimensão estética na gestão por meio de abordagens qualitativas, como a etnografia, poderia revelar como a sensibilidade para a interconexão se manifesta em práticas organizacionais e na cultura de trabalho.

Desenvolvimento de Métricas: A criação de um modelo de avaliação para mensurar o impacto de uma liderança ecofeminista é uma necessidade. Isso demandaria o desenvolvimento de indicadores que vão além das métricas financeiras, incluindo o bem-estar social, a saúde ambiental e a justiça de gênero.



Expansão Geográfica: Sugere-se a expansão da revisão de literatura para outros contextos geográficos, como o ecofeminismo africano e asiático, o que enriqueceria a discussão e tornaria o modelo de liderança mais inclusivo e global.

REFERÊNCIAS

CANDIOTTI, A., Ludeña, R. & Ludeña, C. (2022). Responsabilidade Social Universitária e o enfoque de gênero: uma análise das percepções de estudantes e docentes. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 1-17.

URL: <https://www.scielo.br/j/riesup/a/x8D7YjY2K5k8B4mPq7C5BqJ/>

CEBRIÁN, L., García, R., Ludeña, R. & Vallaey, F. (2024). Competências em sustentabilidade em estudantes universitários: um estudo comparativo por gênero. *Sustainability*, 16(2), 654.

URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/654>

Mahmood, S., Arshad, M. A., & Ahmad, N. (2022). The role of green human resource management in promoting corporate social responsibility: a study of manufacturing firms. *International Journal of Social Economics*, 49(12), 1774-1793.

URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSE-05-2022-0317/full/html>

MENDOZA, L. (2021). Desigualdade de gênero na docência superior: barreiras e desafios para a progressão de carreira. *Feminist Economics*, 27(1), 123-145.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13545701.2020.1837856>

MONÁRREZ, G. (2023). ODS 5 e o ecofeminismo: empoderamento feminino como chave para a sustentabilidade. *Revista de Estudios de Género y Medio Ambiente*, 10(1), 45-62.

URL: <https://revistas.unam.mx/index.php/regma/article/view/82760>

PULEO, A. (2019). Ecofeminismo para outro mundo possível. Cátedra.

URL: <https://www.catedra.com/libro/ecofeminismo-para-otro-mundo-posible-alicia-puleo/>

WICKS, A. C., & Freeman, R. E. (2019). Bringing business ethics back to a humanistic perspective: A moral imagination approach. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 675-685.

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3759-4>