

OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MUNDO CORPORATIVO

Evelin Ferraz Freitas Ferreira

Lorrany Santos Mendes

Natalia Monalisa Almeida de Assis

Thainá Victoria Gonçalves da Silva

Resumo: A participação feminina no mundo corporativo tem avançado nas últimas décadas, impulsionada por movimentos sociais, mudanças legais e maior acesso à educação. Desde o século XX, especialmente após a Revolução Industrial no Brasil, as mulheres conquistaram maior espaço no mercado de trabalho. Apesar dos progressos, persistem obstáculos significativos, como desigualdade salarial, sub-representação em cargos de liderança, dupla jornada de trabalho, discriminação e ausência de políticas efetivas de inclusão. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), a força de trabalho feminina global cresceu consideravelmente. Estudos como os da McKinsey & Company (2021) demonstram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança apresentam melhor desempenho financeiro. No Brasil, embora 38% dos cargos de liderança fossem ocupados por mulheres em 2023, a ascensão a posições executivas permanece limitada. A pandemia de COVID-19 intensificou desigualdades, mas também impulsionou o empreendedorismo feminino como alternativa frente à crise, como ilustram os casos de Valkiria Rocha e Mayara Netto. Segundo a Equileap (2025), apenas 7% das empresas no mundo são lideradas por mulheres como diretoras executivas, e 9% possuem presidentas em conselhos administrativos. Esse cenário revela a necessidade de políticas corporativas mais inclusivas e equitativas. Compreender a trajetória das mulheres no meio empresarial é essencial para promover transformações estruturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e justo. A equidade de gênero é, portanto, uma demanda social urgente e uma estratégia econômica relevante.

Palavras-chave: Equidade de Gênero. Liderança Feminina. Mercado de Trabalho. Desigualdade. Empreendedorismo.

Abstract: *Women's participation in the corporate world has advanced in recent decades, driven by social movements, legal reforms, and greater access to education. Since the 20th century, especially after the Industrial Revolution in Brazil, women have gained greater presence in the labor market. Despite these advances, significant obstacles remain, such as wage inequality,*

underrepresentation in leadership roles, the double burden of work, discrimination, and the lack of effective inclusion policies. According to the International Labour Organization (ILO, 2022), the global female workforce has grown considerably. Studies such as those by McKinsey & Company (2021) demonstrate that companies with greater gender diversity in leadership roles achieve better financial performance. In Brazil, although women held 38% of leadership positions in 2023, advancement to executive roles remains limited. The COVID-19 pandemic intensified inequalities but also encouraged female entrepreneurship as an alternative to the crisis, as illustrated by the stories of Valkiria Rocha and Mayara Netto. According to Equileap (2025), only 7% of companies worldwide are led by female CEOs, and just 9% have women chairing their boards of directors. This scenario reveals the urgent need for more inclusive and equitable corporate policies. Understanding the trajectory of women in the business environment is essential to fostering structural changes and contributing to sustainable and fair development. Gender equity is, therefore, both an urgent social demand and a relevant economic strategy.

Keywords: Gender Equity. Female Leadership. Labor Market. Inequality. Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

A presença das mulheres no mundo corporativo tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas. Historicamente, o ambiente empresarial era dominado por homens, e as mulheres enfrentavam diversas barreiras para ingressar e progredir em suas carreiras. No entanto, mudanças sociais, econômicas e políticas contribuíram para um aumento gradual da participação feminina no mercado de trabalho e em posições de liderança (SILVA, 2018).

Desde o século XX, a luta por igualdade de gênero e os movimentos feministas impulsionaram a inserção das mulheres no setor corporativo. De acordo com dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), a participação feminina na força de trabalho global aumentou de 40% na década de 1980 para aproximadamente 48% em 2020. Além disso, há um crescimento progressivo da presença de mulheres em cargos executivos e de liderança, ainda que desafios como desigualdade salarial e preconceito persistam (OIT, 2022).

Pesquisas indicam que a diversidade de gênero no ambiente empresarial traz benefícios significativos para as organizações, como maior inovação, melhor tomada de decisão e aumento da lucratividade (EAGLY; CARLI, 2007). Segundo estudos conduzidos pela McKinsey & Company (2021), empresas com maior

diversidade de gênero em cargos de liderança apresentam desempenho financeiro superior em comparação àquelas com baixa representatividade feminina.

Dessa forma, compreender a evolução das mulheres no mundo corporativo e os desafios que ainda enfrentam é fundamental para a formulação de políticas mais inclusivas e equitativas. A pesquisa se justifica pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre as estratégias eficazes para promover maior equidade de gênero no ambiente empresarial e contribuir para um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

A Revolução Industrial no Brasil foi um marco significativo para a inserção da mulher no mercado de trabalho. Com o avanço dos processos de industrialização, especialmente a partir da década de 1930, a crescente demanda por mão de obra abriu espaço para que as mulheres deixassem o ambiente doméstico e ingressassem no setor produtivo (SILVA, 2018).

Historicamente, o mercado de trabalho formal era predominantemente masculino, e as mulheres, quando empregadas, eram restritas a profissões específicas, como ensino, enfermagem e funções administrativas. Entretanto, ao longo das décadas, movimentos sociais, como o feminismo e a luta pelos direitos civis, além de mudanças legislativas, começaram a abrir portas para as mulheres em áreas tradicionalmente ocupadas por homens (BRUSCHINI, 1995).

A crescente participação feminina no mercado de trabalho foi impulsionada por diversos fatores, incluindo o acesso à educação superior, a introdução de tecnologias que reduziram o tempo dedicado às atividades domésticas e a necessidade econômica de muitas famílias, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (LAVINAS; LINHARES, 1996). No entanto, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos, como assédio, falta de oportunidades, desigualdade salarial, baixa representatividade política, menor presença em cargos de liderança, sobrecarga com responsabilidades familiares, questões de saúde mental e diversas formas de violência, incluindo o feminicídio.

2 OBJETIVO

Demonstrar, comprovar os desafios e desigualdade de gênero enfrentados pelas mulheres no mundo corporativo, através de pesquisas já realizadas comprovando esses dados.

3 DESENVOLVIMENTO

A trajetória das mulheres em posições de liderança corporativa tem sido marcada por avanços significativos ao longo das décadas. A seguir, apresenta-se uma linha do tempo destacando marcos importantes dessa evolução:

- 1920 a 1940: Durante e após a Primeira Guerra Mundial, as mulheres começaram a ocupar funções tradicionalmente masculinas, iniciando sua inclusão em posições de liderança em algumas empresas (SENKEVICS; ROCHA, 2018).
- 1980: Observou-se um aumento na presença feminina em cargos executivos, acompanhado pela criação de redes de apoio e mentoria para mulheres no ambiente corporativo (BRUSCHINI, 2007).
- 1995: A Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim, resultou na Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, enfatizando a importância da igualdade de gênero em todas as esferas, incluindo o trabalho (ONU MULHERES, 1995).
- 2000: O movimento "Women in Leadership" (Mulheres na Liderança) ganhou força globalmente, com organizações dedicadas à promoção de mulheres em posições de liderança (HIRATA, 2020).
- 2010: Diversos países implementaram políticas e iniciativas para aumentar a representação feminina nos conselhos administrativos. A Noruega, por exemplo, estabeleceu cotas para mulheres em conselhos corporativos (PINHEIRO; CAVALCANTE, 2022).
- 2020: A pandemia de COVID-19 destacou a importância da liderança feminina em tempos de crise. Estudos indicaram que

empresas lideradas por mulheres tiveram um desempenho superior durante a crise sanitária (MARIE CLAIRE, 2021).

- 2023: Houve um crescimento contínuo da representação feminina nas empresas. Muitas organizações implementaram políticas mais robustas de diversidade e inclusão. No Brasil, as mulheres ocupavam 38% dos cargos de liderança em 2023, mantendo a proporção do ano anterior (FORBES, 2024).
- 2025: As tendências indicam que habilidades como empatia e colaboração, frequentemente associadas às líderes femininas, serão cada vez mais valorizadas no ambiente corporativo. Espera-se um aumento significativo na presença feminina em posições executivas e conselhos administrativos (BAND, 2025).

Essa progressão reflete os esforços contínuos para promover a equidade de gênero no ambiente corporativo, reconhecendo o valor e a contribuição das mulheres em posições de liderança.

As mulheres enfrentam diversos desafios no mundo corporativo, conforme evidenciado por dados estatísticos recentes. A seguir, são apresentados alguns dos principais obstáculos:

1. **Desigualdade Salarial**

No Brasil, as mulheres recebem, em média, 20% a menos que os homens para funções equivalentes (G1, 2023).

2. **Baixa Representatividade em Cargos de Liderança**

Em 2023, as mulheres ocupavam 38% dos cargos de liderança no Brasil, mantendo a proporção do ano anterior (Forbes, 2023). No entanto, mais da metade das companhias com ações negociadas em bolsa no país não possuíam nenhuma mulher em cargos de diretoria estatutária no mesmo ano (G1, 2023).

3. **Desigualdade na Promoção para Cargos de Gestão**

Para cada 100 homens promovidos a cargos de direção, apenas 87 mulheres alcançam a mesma posição. A disparidade é ainda maior para mulheres negras: em 2023, apenas 73 mulheres negras foram promovidas para cada 100 homens (Movimento Mulher 360, 2023).

4. **Discriminação e Preconceito**

No Brasil, 84% das executivas afirmam que a discriminação afeta

negativamente suas trajetórias profissionais — um índice superior às médias global e sul-americana (KPMG, 2023).

5. **Dupla Jornada de Trabalho**

As mulheres dedicam, em média, 10 horas a mais por semana que os homens a tarefas domésticas e cuidados familiares (Grupo Gestão RH, 2023).

6. **Falta de Políticas de Inclusão**

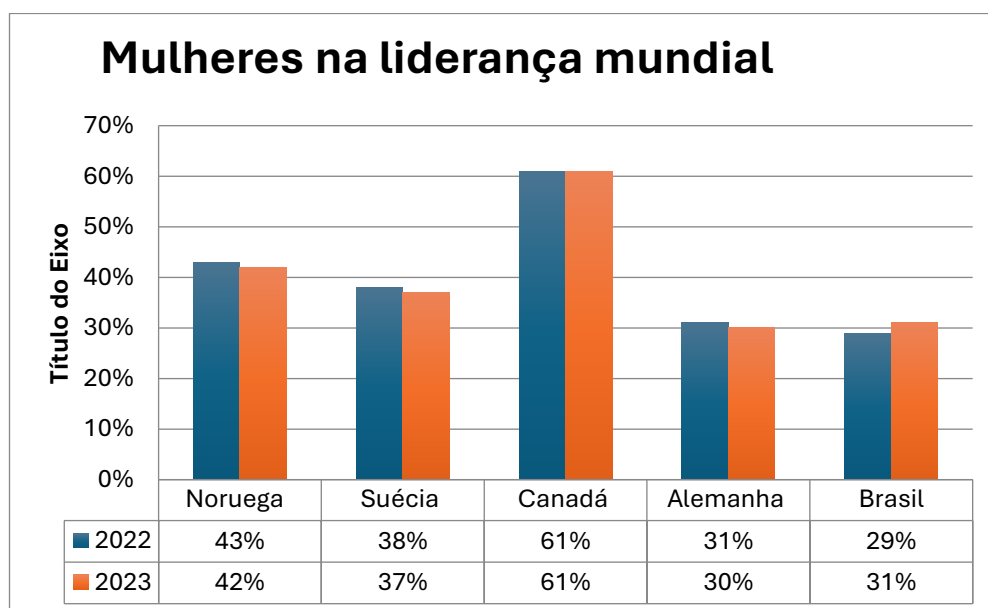
Apenas 37% das empresas brasileiras possuem programas estruturados para inclusão e diversidade de gênero no ambiente corporativo (Grupo Gestão RH, 2023).

Esses dados evidenciam a urgência na implementação de políticas efetivas que promovam a equidade de gênero no ambiente corporativo brasileiro.

De acordo com o *Relatório Global sobre a Lacuna de Gênero* (2023), observa-se um crescimento na participação feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança em diversos países. O relatório indica que o Canadá apresenta os maiores índices de participação feminina em comparação com outras nações, inclusive o Brasil.

O gráfico a seguir demonstra a evolução da presença das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança nos anos de 2022 e 2023, considerando os países: Noruega, Suécia, Canadá, Alemanha e Brasil.

Gráfico 1- Pesquisa referente a Mulheres na liderança mundial



Fonte: GLOBO, A. Relatório Global sobre a Lacuna de Gênero 2023.

A participação das mulheres no mundo corporativo tem avançado nos últimos anos, mas ainda enfrenta desafios significativos. De acordo com o relatório *Women in Business 2023*, da Grant Thornton, a presença feminina em cargos de liderança no Brasil atingiu 39% em 2023, um aumento de 1 ponto percentual em relação a 2022. Embora esse crescimento seja positivo, a meta de paridade estabelecida pelas Nações Unidas para 2030 ainda está distante (GRANT THORNTON, 2023).

Ainda segundo o relatório da Grant Thornton (2023), no ranking global elaborado pelo *International Business Report*, o Brasil manteve-se em quarto lugar, atrás de Singapura e Filipinas (ambas com 49%), África do Sul (41%), Malásia e Irlanda (40%). O país ficou à frente da média da América Latina (37%) e da média global (32%).

A pandemia de COVID-19 trouxe uma nova perspectiva para muitas mulheres, levando-as a reavaliar suas carreiras e considerar o empreendedorismo como alternativa. De acordo com pesquisa realizada pela Pearson em parceria com a Morning Consult (2021), 84% das entrevistadas no Brasil afirmaram estar utilizando esse período como uma oportunidade para refletir sobre suas vidas, especialmente sobre suas trajetórias profissionais. Esse

percentual é ainda maior entre as brasileiras da Geração Z (86%), seguida pelas Millennials (84%), Geração X (79%) e Baby Boomers (89%).

Quando questionadas sobre planos futuros, muitas mulheres de diferentes gerações e países relataram a intenção de abrir seus próprios negócios no ano seguinte. No Brasil, esse desejo foi identificado em 30% das mulheres da Geração Z, 33% das Millennials, 37% da Geração X e 41% das Baby Boomers (PEARSON; MORNING CONSULT, 2021).

Durante a pandemia, inúmeros profissionais enfrentaram desafios inesperados, como a perda de emprego e a necessidade de se reinventar em um cenário econômico incerto. Valkiria Rodrigues da Rocha e Mayara da Cunha Netto são exemplos de mulheres que transformaram a adversidade em oportunidade por meio do empreendedorismo.

Valkiria, aos 45 anos, atuava na área de hotelaria até ser desligada de seu trabalho em razão da pandemia. Em vez de procurar um novo emprego de imediato, decidiu aprofundar seus conhecimentos sobre empreendedorismo. Conheceu, então, a rede de franquias Boali, especializada em alimentação saudável. Identificando-se com a proposta, inaugurou sua própria unidade em dezembro de 2020. Ainda em fase de adaptação ao novo negócio, Valkiria já percebe ganhos como maior flexibilidade e a possibilidade de passar mais tempo com sua filha (GLOBO.COM, 2021).

Já Mayara da Cunha Netto, com 37 anos e 18 anos de experiência no mercado financeiro, decidiu realizar o sonho de abrir uma cafeteria. Durante a pandemia, pediu demissão e investiu em uma unidade da franquia Cheirin Bão, no Plaza Shopping Niterói, no Rio de Janeiro. Ela aproveitou as condições favoráveis de negociação e, em menos de um ano, atingiu um faturamento mensal de R\$ 45 mil. Atualmente, desfruta da liberdade de gerir seu próprio negócio e dedicar mais tempo a si mesma (GLOBO.COM, 2021).

Essas histórias refletem a resiliência das mulheres diante das adversidades, evidenciando como o empreendedorismo pode ser uma alternativa viável em momentos de crise.

Entretanto, os desafios no ambiente corporativo permanecem. Segundo estudo da Pearson (2021), 74% das mulheres ainda enfrentam discriminação no trabalho. A discriminação étnica foi apontada como a principal barreira por 65% das entrevistadas.

Em escala global, a sub-representação feminina em cargos de liderança continua sendo uma realidade. O relatório da Equileap (2025) revelou que apenas 7% das empresas possuem mulheres como diretoras executivas e 9% como presidentas de conselhos de administração, o que demonstra um estancamento na progressão de mulheres para posições de alto escalão.

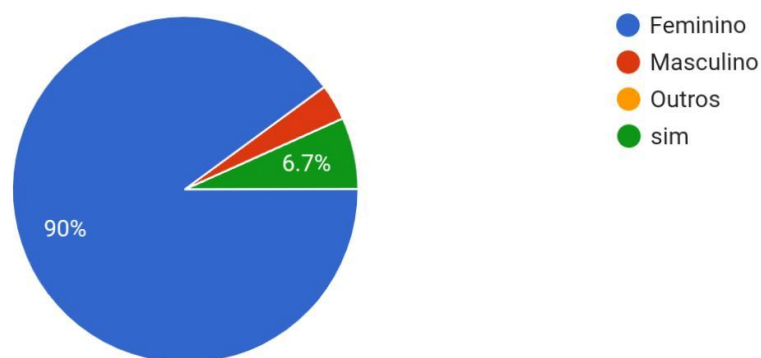
Esses dados evidenciam que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas em sua ascensão profissional. É fundamental que empresas e governos implementem políticas eficazes para promover a equidade de gênero e assegurar oportunidades iguais para todas.

Para o desenvolvimento deste artigo, realizou-se uma pesquisa de campo por meio da plataforma Google Forms, com questionário contendo nove perguntas de múltipla escolha. O link foi disponibilizado via rede social WhatsApp, entre os dias 10 e 24 de março de 2025, totalizando 30 respostas a seguir:

Gráfico 1- Pergunta- Qual seu gênero?

Qual seu gênero?

30 respostas



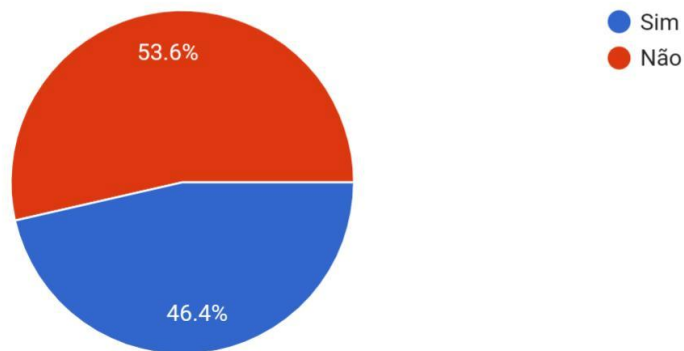
Fonte: Autoria própria (2025)

No gráfico acima comprova-se que 90% das respostas foram feitas por mulheres.

Gráfico 2- Pergunta – Você já sentiu que suas ideias ou contribuições foram desvalorizadas no setor?

Você já sentiu que suas ideias ou contribuições foram desvalorizadas no setor?

28 respostas



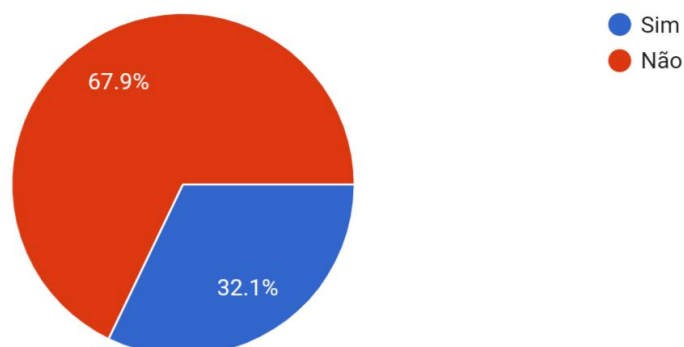
Fonte: Autoria própria (2025)

No gráfico acima comprova-se que 46.4% das respostas foi que as ideias ou contribuições foram desvalorizadas no setor.

Gráfico 3- Pergunta- Você já teve dificuldade em encontrar mentores ou modelos femininos em sua área de atuação?

Você já teve dificuldade em encontrar mentores ou modelos femininos em suas áreas de atuação?

28 respostas



Fonte: Autoria própria (2025)

No gráfico acima comprava-se que 32.1% tiveram dificuldades em encontrar mentores e modelos femininos em sua área de atuação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da participação feminina no ambiente corporativo e no empreendedorismo evidencia que, apesar dos avanços conquistados ao longo das décadas, ainda persistem desigualdades estruturais que limitam o pleno desenvolvimento profissional das mulheres. A evolução histórica demonstra a crescente inserção da mulher em espaços de liderança, impulsionada por movimentos sociais, políticas públicas e mudanças culturais. No entanto, os dados recentes revelam que questões como desigualdade salarial, baixa representatividade em cargos de alta gestão, discriminação de gênero e a sobrecarga da dupla jornada continuam a ser desafios significativos.

A pandemia de COVID-19, embora tenha acentuado algumas dessas dificuldades, também se revelou um marco de transformação para muitas mulheres, que passaram a enxergar no empreendedorismo uma alternativa viável de reinvenção e autonomia. Os exemplos de mulheres que transformaram a crise em oportunidade demonstram a resiliência e a capacidade de adaptação diante das adversidades.

Além disso, os dados levantados ao longo deste estudo e a pesquisa de campo aplicada apontam para a urgência de políticas mais eficazes de inclusão, promoção da equidade de gênero e valorização da diversidade no ambiente profissional. Cabe às empresas, ao poder público e à sociedade civil atuarem conjuntamente na construção de um mercado de trabalho mais justo e representativo.

Promover a equidade de gênero no mundo corporativo não deve ser apenas uma meta social, mas uma estratégia inteligente e necessária para o desenvolvimento sustentável das organizações e da economia como um todo. A valorização das competências femininas, aliada à eliminação das barreiras históricas, é essencial para que mulheres ocupem os espaços que lhes são de direito, contribuindo plenamente para um futuro mais inclusivo e igualitário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. Cotas para Mulheres nos Conselhos Corporativos: Um Estudo Comparativo. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 3, p. 15-30, 2023.

ANDERSSON, L. Políticas de Igualdade de Gênero na Suécia: Um Estudo sobre Inclusão no Mundo Corporativo. Estocolmo: Editora Sueca, 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Anuário Estatístico da Mulher no Trabalho. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br>>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho feminino: crescimento, características e desigualdades. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 12, n. 1/2, p. 67-80, 1995. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2298/1/TD_764.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press, 2007.

EQUILEAP. *Gender Equality Global Report & Ranking 2025*. Amsterdã: Equileap, 2025.

FORBES. Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil e são mais bem avaliadas pelo time. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/>. Acesso em: 24 fev. 2025.

GARCIA, T. A. Mulheres no Mercado de Trabalho Brasileiro: Avanços e Desafios. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 2, p. 45-60, 2023.

GLOBO, A. Relatório Global sobre a Lacuna de Gênero 2023. Disponível em: <<https://www.globalgendergapreport.org>>. Acesso em: 26 fev. 2025.

GLOBO.COM. 10 histórias de mulheres que se tornaram donas de franquias por causa da pandemia. *PEGN - Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empREENDEDORAS/noticia/2021/03/10-historias-de-mulheres-que-se-tornaram-donas-de-franquias-por-causa-da-pandemia.html>. Acesso em: 9 abr. 2025.

GRANT THORNTON. *Women in Business 2023*. Londres: Grant Thornton International, 2023.

HIRATA, Helena. Gênero, trabalho e precarização: uma perspectiva internacional. São Paulo: Boitempo, 2020.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

JONES, M. Diversidade e Inclusão no Canadá: Avanços e Desafios. Toronto: Editora Canadense, 2021.

LAVINAS, Lena; LINHARES, Paulo. Inserção feminina no mercado de trabalho: uma análise das desigualdades de gênero. *Revista de Economia Política*, v. 16,

n. 2, p. 72-88, 1996. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2298/1/TD_764.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

MARIE CLAIRE. Mulheres são melhores líderes durante a pandemia da COVID-19, aponta pesquisa. 2021. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Mulheres-do-Mundo/noticia/2021/01/mulheres-sao-melhores-lideres-durante-pandemia-da-covid-19-aponta-pesquisa.html>. Acesso em: 24 fev. 2025.

MARTINS, F. Mulheres na Liderança: Avanços e Desafios em Países Nórdicos. Revista Internacional de Estudos de Gênero, v. 12, n. 4, p. 25-40, 2023.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 24 fev. 2025.

MÜLLER, T. A Ascensão das Mulheres na Liderança Alemã: Desafios e Oportunidades. Berlim: Editora Alemã Moderna, 2023. Brasil- IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD). Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Women in Business and Management: The Business Case for Change. 2022. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang-en/index.htm). Acesso em: 24 fev. 2025.

ONU MULHERES. Declaração e Plataforma de Ação de Pequim. 1995. Disponível em: <https://www.unwomen.org>. Acesso em: 24 fev. 2025.

PEARSON. *Global Learner Survey 2021*. Londres: Pearson, 2021.

PEGN - PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. 10 histórias de mulheres que se tornaram donas de franquias por causa da pandemia. *Globo.com*, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empREENDEDORAS/noticia/2021/03/10-historias-de-mulheres-que-se-tornaram-donas-de-franquias-por-causa-da-pandemia.html>. Acesso em: 9 abr. 2025.

PINHEIRO, Lúcia; CAVALCANTE, Maria. Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade e violência estrutural. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 37, n. 108, p. 23-45, 2022.

SENKEVICS, Adriano; ROCHA, Maria Isabel. Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. São Paulo: Editora FGV, 2018.

SILVA, Maria Clara. Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. São Paulo: Editora FGV, 2018.

SOUZA, L. Desigualdade Salarial entre Gêneros no Brasil: Uma Análise Crítica. São Paulo: Editora Brasileira Moderna, 2023.

WAGNER, L. Desigualdade de Gênero na Alemanha: Um Estudo sobre a Inserção Feminina no Mercado Corporativo. Berlim: Editora Alemã Atual, 2023.