



MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS DESAFIOS PARA INGRESSAR NO MERCADO DE TRABALHO

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres da área da administração para ingressar no mercado de trabalho dentro do setor empresarial. A análise foi realizada a partir de uma metodologia básica, descritiva e de abordagem qualitativa, fazendo uso de pesquisa bibliográfica e documental para a composição do referencial teórico e bibliográfica para a formulação de dois quadros sobre a temática, que evidenciam, no primeiro quadro, artigos publicados de 2020 a 2023, antes do sancionamento das leis sobre valorização da mulher empresária e igualdade de gênero, criadas em 2023 e, no segundo quadro, publicações feitas após o sancionamento dessas leis, para realização de uma análise comparativa. Nos resultados foram identificados desafios enfrentados por mulheres para ingressar no mercado de trabalho em ambos os períodos. Concluiu-se a pouca discrepância entre as obras e a atual continuidade desses desafios.

Palavras-chave

Mulheres, Administração, Mercado de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da ocupação e participação das mulheres nos últimos anos em diferentes contextos e áreas dentro do mercado de trabalho é um tema que vem ganhando destaque encorajando discussões e problematizações a respeito das relações de gênero em todos os âmbitos nos quais as mulheres se estabelecem atualmente. Tais debates permitem que o papel das mulheres em cada um desses contextos seja repensado, o que estimula a elaboração de análises relacionadas às desigualdades de gênero sofridas nesses setores e aos desafios vivenciados pelas mulheres para ingressar dentro de mercados de trabalho, como o organizacional (Passos, Machado, 2022).

O mercado de trabalho na área da administração está constantemente em crescimento. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2015, havia 29.571 empresas com dez ou mais pessoas ocupadas assalariadas na área de atividades administrativas e serviços complementares, número que subiu para 36.780 no ano de 2021, um crescimento de aproximadamente 24,37%. O surgimento de novas empresas consequentemente afeta o número de ofertas de emprego na área administrativa no Brasil, impulsionando surgimento oportunidades dentro do âmbito organizacional no país (IBGE, 2021).

Além disso, o desenvolvimento desse setor também é marcado pelo grande número de cursos de Administração ofertados no país. De acordo com o Ministério da Educação, no ano de 2016 havia mais de 1500 cursos de Administração em funcionamento no Brasil, sendo essa área, no mesmo ano, aquela que deteve o maior número de ingressantes anuais (Boaventura et al., 2018).



Apesar de ser um setor que fornece muitas oportunidades, o ingresso no campo administrativo é um processo no qual as mulheres enfrentam grandes desafios associados a diversos aspectos estruturais e relacionados também a costumes e crenças presentes no entendimento de gestores, colaboradores e demais profissionais da área, cuja discriminação, dentro do mercado, é enfatizada pela diferença de tratamento entre pessoas que possuem habilidades semelhantes para determinados cargos, mas que são desfavorecidas aos olhos dos empregadores por algum motivo relacionado a fatores associados a algum tipo de preconceito (Becker, 1957, apud Vieira, Ceretta, 2022), principalmente em relação a cargos de gerência e liderança, já que, de acordo com dados do Observatório Nacional da Indústria, em 2021, apenas 32% dos cargos de gerência eram ocupados por mulheres. Esses fatores abrem portas para o seguinte questionamento: quais os desafios enfrentados pelas mulheres para ingressar em cargos da área administrativa no Brasil?

Com base nesse questionamento, o presente projeto tem como objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres da área da administração para ingressar no mercado de trabalho dentro do contexto brasileiro, visando estimular o estudo do tema no país e evidenciar a problemática por meio da definição desses obstáculos através da investigação de suas causas.

O presente trabalho é de natureza básica e abordagem qualitativa com objetivos descritivos e exploratórios, fazendo uso de procedimentos de pesquisa bibliográfica, abordando artigos publicados no Brasil entre os anos de 2020 a 2024 sobre temas relacionados à desigualdade de gênero e à área administrativa, e documental, utilizando documentos e dados do IBGE e CNI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Área Administrativa

A área da administração é um setor de destaque no Brasil, a prova disso é o número elevado de graduandos e graduados no Brasil todos os anos em cursos de administração. Como prova disso, em 2019, segundo o IBGE, existiam 886.588 estudantes concluintes em cursos presenciais da área de Negócios e Administração no Brasil (IBGE, 2019).

Dados que demonstram que a área administrativa é uma área em potencial e com diversas oportunidades, visto o grande número de cursos ofertados no Brasil, desencadeando o interesse de muitas pessoas relacionado aos seus diversos nichos de mercado. As mulheres, especialmente, se caracterizam como um público muito interessado nesse setor, algo que fica



claro quando verificamos a proporção de mulheres entre os estudantes citados, que corresponde a 58,4% do total (IBGE, 2019).

Nesse sentido, em questões matemáticas, faria sentido que as mulheres ocupassem uma grande parte dos cargos do setor administrativo no Brasil atualmente, principalmente em relação a cargos de gerência, que costumam exigir maior especialização, já que, proporcionalmente, elas correspondem, nos últimos anos, a maioria das pessoas que têm o ensino superior na área no currículo (IBGE, 2019).

Apesar disso, isso não acontece, pois a ocupação de mulheres em cargos dentro do mercado de trabalho do setor administrativo é bem menor que a ocupação de homens na mesma área em cargos semelhantes. Segundo o IBGE, no Brasil, em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, enquanto apenas 37,4% eram ocupados por mulheres, sendo o maior índice de desigualdade encontrado entre os 20% da população que ocupava os trabalhos com maiores rendimentos no país (IBGE, 2019).

Além disso, de acordo com dados publicados pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) em fevereiro de 2023, a proporção média de mulheres ocupando cargos de liderança e decisão em empresas industriais no Brasil, equivale a 29%, um número extremamente pequeno, principalmente se comparado à proporção de mulheres que correspondiam aos estudantes concluintes dos cursos de Administração no ano de 2019 (CNI, 2023).

De acordo uma análise realizada pela professora Luciana Morilas, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da USP, a inclusão de mulheres em cargos de liderança da área corporativa aumenta os índices de ESG, que se referem aos fatores ambientais, sociais e de governança em empresas, potencializando, assim, o desenvolvimento dessas organizações (Sebrae, 2021).

Entretanto, segundo dados publicados pelo Sebrae, atualizados em 2023, as mulheres ocupam cerca de 11,5% das cadeiras em conselhos administrativos em empresas de capital aberto no Brasil, o que destaca a pouca participação de mulheres na área corporativa, principalmente em relação à cargos gerenciais (Sebrae, 2021).

Os dados apresentados enfatizam a grande disparidade entre a ocupação dos gêneros dentro de áreas do mercado de trabalho administrativo, elucidando a problemática e destacando que, de fato, existem diferenças entre o processo de ingresso em cargos do setor da administração para indivíduos do sexo masculino e para os indivíduos do sexo feminino, visto



que, se tal disparidade não fosse concreta, a proporção de ocupação de cada gênero nessa área não seria tão desigual (CNI, 2023).

2.2. Desigualdade de Gênero do Mercado

A concepção de que as mulheres são indivíduos cuja atuação deve estar direcionada exclusivamente à família, focando em seu papel como esposa e mãe, é um entendimento que vem perdendo credibilidade ao longo dos anos. A inserção das mulheres no mercado de trabalho formal no Brasil vem aumentando consistentemente desde a década de 1930, quando a industrialização no país avançou, afetando a demanda por mão de obra. Nessa época, foram oficializados vários direitos trabalhistas que também incluíam a vivência das mulheres dentro do mercado, o que se mostrou uma mudança que incentivou debates relacionados a questões de desigualdade de gênero no país (Andrade, 2019).

Atualmente é possível notar os grandes avanços que ocorreram desde esse período que potencializaram a inclusão da mulher em áreas que, até então, eram quase que absolutamente de domínio masculino. Apesar disso, atualmente as mulheres ainda enfrentam consideráveis desafios para se estabilizar dentro de meios que permanecem sendo predominantemente masculinos. Quando se trata da integração da mulher no mercado de trabalho, é perceptível que elas costumam estar em ocupações frequentemente associadas aos trabalhos domésticos e às funções socializadoras (Muniz, Veneroso, 2019).

Com a tentativa de inserção no mercado de trabalho, as mulheres se deparam com dilemas relacionados à constituição ou não de uma família. Foi constatado, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), que mulheres com dois ou mais filhos em idade pré-escolar apresentam chances 3,2 vezes menores de estarem no mercado de trabalho do que aquelas que não têm filhos (Guiginski, 2015: 99, apud Muniz, Veneroso, 2019).

Nesse sentido, é comum que muitas mulheres que possuem o desejo de constituir uma família sintam-se submetidas a escolher entre o desenvolvimento da carreira e da vida profissional e a maternidade, para serem capazes de corresponder às expectativas do mercado associadas à imagem da mulher corporativa. Aquelas que optam por ambas as coisas tendem a enfrentar mais dificuldades dentro do mercado de trabalho, sendo comumente questionadas a respeito do seu comprometimento com suas funções e com a instituição em que desejam trabalhar, situações que não costumam acontecer com indivíduos do sexo masculino que também tem filhos (Barbosa, Capato, 2024).



Nesse viés, uma análise exclusivamente econômica tentaria justificar, mesmo que não diretamente, o entendimento de que a força de trabalho feminina dentro das organizações e outros setores do mercado de trabalho seria apenas secundária, ou seja, o interesse das mulheres em relação às funções distribuídas à elas nos cargos que ocupassem, seria mínimo para que elas realmente investissem e se dedicassem ao cumprimento desses deveres, já que a vida profissional seria uma parcela quase que desconsiderável em suas vidas (Abramo, 2007 apud Passos, Machado, 2022).

O receio de muitas instituições a respeito da contratação de indivíduos do sexo feminino também é associado à obrigatoriedade do cumprimento de direitos da mulher prescritos pela lei, tal qual a licença maternidade. Nesse contexto, a mulher enfrenta diversos tipos de preconceitos no âmbito profissional, sendo julgadas a respeito da capacidade na entrega de resultados relacionados às funções ocupadas e discriminações associadas à necessidade de cumprir com direitos constitucionais, são comuns. Dessa forma, as mulheres acabam perdendo incontáveis oportunidades de emprego em decorrência desse preconceito (Sorj, Fraga, 2022).

2.3. A Invisibilidade Feminina

Ao longo dos anos as mulheres têm cada vez mais aumentado a sua participação no mercado de trabalho, conquistando cargos em diferentes áreas. Apesar disso, ainda é forte a ligação feita, muitas vezes de maneira exclusiva, entre a figura das mulheres e os trabalhos domésticos e cuidados familiares (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Nesse sentido, a forte associação entre as mulheres e os deveres do lar, torna-se um fator intensificador da desvalorização e invisibilidade feminina dentro do mercado de trabalho, tendo em vista que essas funções, comumente relacionadas apenas ao sexo feminino, são reconhecidas como trabalhos inferiores por grande parte da população, contribuindo para a formação de uma imagem de mulheres incapazes de realizar tarefas associadas à cargos de maior responsabilidade ou hierarquia (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Além disso, apesar de mulheres serem a maioria em programas de mestrado e doutorado, segundo a Capes, a maior parte dos artigos e trabalhos publicados na Revista de Administração Contemporânea foram escritos por homens, que, por sua vez, também recebem maiores oportunidades em áreas relacionadas à administração também dentro da academia, o que reforça a desvalorização do sexo feminino que, apesar de contribuir também para a criação de conhecimento na área das ciências sociais, permanecem sendo invisibilizadas em relação ao



mercado de trabalho e meio acadêmico da área administrativa, apesar de seus resultados (Guimarães, 2023).

As mulheres atuantes em áreas científicas, como é o caso das ciências sociais, servem como exemplo para jovens do sexo feminino que sonhavam em seguir determinadas carreiras, mas não possuíam figuras modelos que as motivassem a tentar se estabelecer na área desejada. À medida que as mulheres foram se tornando figuras atuantes na ciência, abriram-se caminhos e possibilidades para que outras pudessem fazer parte desta construção. (Alves, Barbosa, Lindner, 2019).

É possível perceber que a falta de reconhecimento das mulheres no meio das ciências sociais contribui para a crença de que apenas os homens colaboram para o desenvolvimento da ciência da administração. Consequentemente, também ficam invisibilizadas as mulheres que atualmente atuam em áreas administrativas não ligadas ao desenvolvimento científico e sim a cargos do mercado de trabalho organizacional, como cargos de gerência (Guimarães, 2023).

Nesse viés, considerando que as colaborações das mulheres para o desenvolvimento da ciência da Administração não são suficientemente reconhecidas, faz sentido que as conquistas femininas dentro de um mercado de trabalho cujos avanços são possibilitados por essa mesma ciência também não sejam evidenciadas. Destaca-se, assim, a necessidade da visibilidade feminina para que, desde a formação no ensino superior, exista uma compreensão de que as mulheres também construíram e constroem o pensamento administrativo. (Souza, Covre, 2021).

Como destaque da falta de reconhecimento de mulheres na área corporativa, vale destacar que, no ano de 2023, foi sancionada a lei que institui o dia nacional da mulher empresária, que inclui todas as mulheres que exercem atividades econômicas organizadas para a produção ou circulação de bens e serviços. Evidencia-se, assim, a invisibilidade feminina no campo administrativo, tendo em vista a necessidade de intervenção da lei para garantir a valorização de mulheres que atuam na área empresarial e que, em sua maioria, não tem o destaque que teriam indivíduos do sexo masculino ao cumprirem a mesma função e realizarem as mesmas conquistas (GOV, 2023).

Ao vivenciar uma realidade na qual se destaca a invisibilidade da colaboração de determinada minoria dentro de um campo do mercado de trabalho, torna-se comum para a população a ideia de aceitação do problema e passivação da força de trabalho dessa parcela da população inserida dentro desse contexto, devido à naturalização da problemática. Tal situação é experimentada por muitas mulheres que possuem dificuldades para ingressar dentro do



mercado de trabalho organizacional e enfrentam desafios para transformar essa realidade (Onuma, Oliveira, Amâncio, 2023).

Assim, o rompimento com padrões de comportamento relacionados à aceitação, mesmo que indireta, da desvalorização do papel feminino na área administrativa, torna-se fundamental para garantir que o reconhecimento, e, conseqüentemente, a ingressão feminina dentro do mercado de trabalho organizacional seja intensificada, através do destaque de diferentes dimensões da temática, evitando a exclusão do papel de mulheres em diferentes setores da administração (Gomes, Renner, Meyer, 2024).

3. Metodologia

Como metodologia, a pesquisa será de abordagem qualitativa. No que se refere aos propósitos gerais da pesquisa, esta pode ser definida como descritiva, que entende-se como sendo aquela que objetiva descrever uma realidade ou característica de uma população ou fenômeno (Gil, 2002). Quanto à natureza da pesquisa, básica, que se propõe a gerar novos saberes, entretanto, sem uma aplicação prática realizada na produção (Prodanov e Freitas, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, abordando artigos publicados no Brasil no período de 2019 a 2024, nas plataformas Spell e SciELO sobre as temáticas relacionados à desigualdade de gênero e à área administrativa, e documental, utilizando documentos e dados do IBGE, CNI e PNAD.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na utilização de material bibliográfico e documental para a realização do levantamento que baseou o conteúdo apresentado no referencial teórico. Das obras utilizadas, destacam-se aquelas relacionadas à atuação das mulheres em diferentes setores associados ao mundo corporativo e a ciência da administração, à falta de reconhecimento feminino e preconceitos estruturais associados a estereótipos de gênero.

A segunda fase do processo caracteriza-se pela seleção de publicações relacionadas à temática de ingresso de indivíduos do sexo feminino em cargos da área administrativa. Foi, através desse tema, definida uma amostra de obras que foram divididas entre aquelas que foram publicadas antes de 2023 e do sancionamento da lei de valorização da mulher empresária e demais leis sobre igualdade de gênero sancionadas no mesmo ano e aquelas publicadas



recentemente entre os anos de 2020 e antes de 2023, para a realização de uma análise comparativa.

As obras foram selecionadas na plataforma Scielo utilizando as palavras chaves “mulheres” e “administração” e a plataforma Spell, utilizando a palavra-chave “mulheres” com os resultados sendo filtrados por área de conhecimento, no caso a área administrativa, e data, ou seja, as obras publicadas entre os anos determinados.

As obras selecionadas foram escolhidas com base nos temas que mais se relacionavam ao assunto central dessa pesquisa. Por fim, foram selecionadas oito publicações que contém análises relevantes a respeito da influência do gênero dentro do mercado de trabalho da área administrativa e dos desafios vivenciados por mulheres para ingressar nesse setor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Discussão Técnica

Por meio de análise técnica das publicações, foram feitos dois quadros, o primeiro com resultados presentes nas obras publicadas entre 2020 e 2023, antes do sancionamento das leis sobre valorização da mulher, e o segundo quadro com amostras de publicações realizadas após o sancionamento das leis:

Quadro 1 - Obras publicadas entre 2020 e 2023

ANO	AUTORES	OBJETIVO	RESULTADO
2022	Beltramini, Cepellos, Pereira.	Mostrar que os efeitos do fenômeno do “Teto de Vidro” podem ser sentidos ainda no início da carreira.	Os resultados enfatizam que existem maiores dificuldades às mulheres no ingresso no mercado de trabalho na área corporativa, muitas vezes relacionadas ao fenômeno do teto de vidro e marcadores sociais de idade e de gênero.
2020	Cembranel, Cardoso, Floriano	Identificar os obstáculos e os principais desafios que se apresentam ao longo da carreira das mulheres.	Nota-se que as mulheres enfrentam barreiras na carreira para ocuparem cargos de liderança, estando as entrevistadas, ao ocuparem cargos como esse, estão, em sua maioria, insatisfeitas com o seu trabalho.
2020	Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz.	Compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro.	Conclui-se que a mulher ainda sofre preconceitos e enfrenta barreiras relacionadas aos códigos majoritariamente masculinos de ascensão profissional.
2020	Gomes Neto, Silva, Grangeiro, Esnard.	Identificar e discutir os obstáculos e oportunidades para mulheres que atuam em cargos de liderança em startups.	Os resultados mostram que incentivos relacionados à flexibilidade de horário, e contratação de mulheres são favoráveis ao crescimento profissional de mulheres em startups e à facilidade do público feminino de ocupar cargos de liderança.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



2021	Souza, Ferraz, Ferraz	Analisar como os estudos hodiernos no campo das ciências administrativas, os quais possuem como objeto de análise as mulheres em relações de trabalho, explicam as desigualdades existentes entre ser homem trabalhador e ser mulher trabalhadora.	Percebe-se que estudos sobre a temática ainda não são uma quantidade considerável, mas potencialmente em crescimento, apesar disso, tais obras ainda podem ser limitantes ao de botar que a racionalidade científica pode se sobrepor à situações reais, atuando como fator intensificador para a naturalização da opressão.
------	--------------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Os resultados referentes aos artigos publicados antes do sancionamento das leis de valorização da mulher empresária e demais leis sobre direitos das mulheres sancionadas em 2023, indicam a existência de desafios para indivíduos do sexo feminino durante o processo de ingresso em cargos relacionados à área da Administração, em instituições públicas e privadas. É possível notar nas amostras utilizadas que esses desafios são percebidos pelas mulheres que trabalham na área.

É perceptível que os cargos do setor que mais representam uma dificuldade para as candidatas do sexo feminino são cargos de liderança e gerência, altos na hierarquia corporativa. Também é apresentada a falta de representação de mulheres nos conselhos de administração. Nesse sentido pode-se associar a essa falta de representatividade, uma inclinação ainda maior por parte da comunidade de contratantes em instituições públicas e privadas a preferirem contratar homens para cargos semelhantes, tendo em vista que preconceitos de gênero poderiam ser ainda mais fortalecidos com a percepção de que, atualmente, existem poucas mulheres atuando nessas funções, que, por sua vez não são reconhecidas com frequência dentro do mercado, um fato que, para pessoas já inclinadas à tais julgamentos prematuros associados ao sexo feminino, poderia significar uma confirmação desse entendimento.

Além disso, destaca-se a falta de estudos realizados em relação à temática das relações de gênero no mercado de trabalho no campo das ciências administrativas, tema que acentua a invisibilidade feminina associada a esse setor. Ao mesmo tempo, também é citada a possibilidade de estudos realizados sobre esse assunto serem limitantes e não se aprofundarem nas questões determinantes da desigualdade de gênero nas relações trabalhistas do mercado administrativo, o que se torna preocupante devido à inclinação de resultados incompletos dificultarem o entendimento de estereótipos de gênero em vez de diminuí-los.

Os desafios notados, em sua maioria, podem ser associados a questões como o fenômeno do teto de vidro, que dificulta a ascensão profissional de mulheres na área da administração, principalmente em cargos de gerência ou liderança. É perceptível que, apesar de apresentarem



certos fatores favoráveis que justifiquem a sua contratação em empresas da área, principalmente em startups, como mostrado na tabela, ainda se mostra pequena a quantidade de mulheres a, atualmente, ocuparem certos cargos do setor corporativo.

Quadro 2 - Obras publicadas a partir de 2023

ANO	AUTORES	OBJETIVO	RESULTADO
2023	Martins, Silveira, Camillis.	Analisar a percepção das mulheres quanto às condições de igualdade de oportunidades para ascensão na carreira dentro de um banco público, buscando identificar a existência do Teto de vidro.	Constatou-se a diminuição da participação de mulheres em cargos comissionados e em posições altas hierarquicamente, evidenciando a existência do teto de vidro na carreira de mulheres no setor bancário.
2023	Visentini, Müller, Scheffer.	Identificar choques de carreira a partir de narrativas de 20 mulheres, oriundas de carreiras corporativas, que realizaram transições em suas trajetórias e compreender como esses choques impactam na sustentabilidade das carreiras.	Foi notado que a subjetividade das carreiras permite que experiências que seriam, normalmente, consideradas negativas, sejam vistas de forma positiva e valorizadas, revelando oportunidades, mas também restrições em relação à ocupação feminina de cargos nesse contexto.
2024	Gomes, Renner, Meyer.	Realizar uma revisão integrativa da literatura que aborda a presença de mulheres atuantes nos conselhos de administração.	Percebe-se que em locais onde existe a regulamentação obrigatória para incentivar a participação feminina em conselhos de administração conseguem atingir os resultados esperados, evidenciando a competência de mulheres para ocuparem esses cargos e realizarem as funções exigidas.
2024	Souza, Silva	Identificar os desafios profissionais enfrentados por mulheres que ascenderam a posições de alta liderança no Banco Central do Brasil.	Os resultados demonstram a existência de manifestações de estereótipos relacionados à gênero na instituição, caracterizando-a como um ambiente constrangedor e desestimulante para a carreira de mulheres, principalmente ao considerar-se que tais manifestações aconteceram em processos formais de seleção.
2024	Iglesias, Guimarães, Rogers.	Investigar qual a influência da diversidade de gênero do conselho de administração no desempenho econômico-financeiro e na remuneração dos executivos das grandes empresas brasileiras.	Os resultados enfatizam que, apesar da diversidade de gênero não necessariamente possibilitar o benefício econômico, as empresas, ao incluírem a diversidade de gênero em níveis acima dos exigidos pela lei, inspiram credibilidade aos Stakeholders, evidenciando o compromisso da instituição.
2023	Silva, Barbosa	Identificar os custos do assédio moral e sexual na carreira corporativa de mulheres.	Destaca-se que demissões, solicitações de desligamentos, trocas de área e redução de cargos ou salários são algumas das principais consequências enfrentadas por mulheres dentro da área corporativa.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Nas obras que foram publicadas após o sancionamento das leis que visam a diminuição da desigualdade de gêneros e melhoria dos direitos das mulheres, que foram sancionadas em 2023, como a lei de valorização da mulher empresária, são notáveis resultados semelhantes aos apresentados nas publicações anteriores ao sancionamento dessas leis.



Fenômenos como o teto de vidro, estão presentes nos resultados do quadro 2, e, apesar de temas positivos sobre a diversidade de gênero e seus benefícios dentro da área corporativa também estarem inclusos, os resultados mais recentes ainda perpetuam as dificuldades que mulheres têm, dentro do setor administrativo, de ingressarem em cargos, principalmente cargos de destaque e em conselhos de administração, e de consolidarem suas carreiras e receberem maior reconhecimento dentro da área empresarial.

Os artigos mais recentes também elucidam situações mais drásticas da vivência feminina no mercado de trabalho corporativo, como o desligamento, rebaixamento ou solicitação de demissões de indivíduos do sexo feminino em organizações da área administrativa, o que demonstra que, além da problemática envolvendo a existência da desigualdade de gênero no mercado, a tomada de decisão e o estabelecimento de medidas que não solucionam ou amenizam essa questão também atuam como fator intensificador da problemática, apesar de não necessariamente ser caracterizado como fator causal.

4.2. Discussão Comparativa

É possível notar que tanto os resultados presentes no primeiro quadro quanto no segundo quadro possuem semelhanças. Ambos enfatizam a fenômenos como teto de vidro e evidenciam as dificuldades para mulheres ingressarem e se perpetuarem no mercado de trabalho, principalmente em relação à cargos da área corporativa, e ainda mais em funções atribuídas à cargos hierarquicamente altos, como cadeiras em conselhos de administração.

Em ambos os quadros percebe-se a existência de fatores intensificadores da desigualdade de gênero em instituições da área administrativa, como é o caso de fenômenos como o teto de vidro e manifestações de preconceitos relacionados à candidatas do sexo feminino na ocupação de determinados cargos e que foram percebidas em processos formais de seleção, além da existência de barreiras para permanecer em cargos desse setor como o assédio moral e sexual e a possibilidade de redução de cargos e salários.

Apesar desses fatores, os resultados, principalmente os mais recentes, também destacam a capacidade de mulheres de ocuparem cargos executivos, além dos possíveis benefícios que as instituições teriam ao aumentar seu percentual de participação feminina em sua força de trabalho. Nesse sentido, pode-se notar a existência de publicações recentes que trazem fatores positivos em relação à contratação de mulheres no setor empresarial, o que sugere que as obras publicadas nos anos mais recentes, diferente dos anteriores presentes no quadro 1, possuem,



além de um caráter problematizador, propostas que visam não somente identificar um problema, mas solucioná-lo.

Tanto as obras mais recentes quanto as mais antigas caracterizam o ambiente de trabalho corporativo como desestimulante para mulheres que atuam na área, sendo comum a elas a insatisfação ou completo desligamento das suas respectivas empresas, ao não se sentirem realizadas em seus cargos devido às dificuldades de ascensão de carreira associadas aos estereótipos de gênero e à falta de valorização e reconhecimento do trabalho e atuação dessas mulheres nas suas respectivas organizações.

Por fim, vale ressaltar que nos resultados das obras publicadas mesmo após o sancionamento das leis de valorização das mulheres e da mulher empresária em 2023, não são percebidas muitas diferenças em relação àquelas dos anos anteriores, o que ressalta a dificuldade em mudar questões culturalmente perpetuadas em instituições da área administrativa, como é o caso da falta de diversidade de gênero e a dificuldade de individual do sexo feminino de ingressar em cargos do setor administrativo, mostrando que, apesar do sancionamento de leis que visam a valorização de mulheres na área empresarial, a diversidade proposta ainda não é de fato implementada nessas instituições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que o mercado de trabalho da área administrativa, para as mulheres, ainda apresenta dificuldades de inserção e perpetuação, principalmente em cargos executivos e de maior hierarquia. Nesse viés nota-se que fatores como estereótipos e preconceitos de gênero, cultura organizacional, falta de valorização da força de trabalho feminina e invisibilidade de mulheres em cargos empresariais, são os principais agentes dificultadores experienciados pelas mulheres ao tentar ingressar no mercado de trabalho da área administrativa.

Por fim, vale destacar que a percepção das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para o ingresso no mercado de trabalho empresarial, que foi necessária para o sancionamento da lei de valorização da mulher empresária, é um fator que visa alavancar a valorização de mulheres que ocupam cargos da área corporativa, podendo, no futuro e por meio desse reconhecimento, atuar como um agente intensificador do aumento da participação feminina dentro da área corporativa, apesar dessas mudanças ainda não serem perceptíveis em publicações recentes.



6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. R.; BARBOSA, M. C.; LINDNER, Edson Luiz. Mulheres na Ciência: a busca constante pela representatividade no cenário científico. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS – ENPEC, XII, 2019, Natal, RN. **Anais do XII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências**. Natal: 2019.

ANDRADE, C. B. A história do trabalho das mulheres no Brasil: perspectiva feminista. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. 2, 2019.

BARBOSA, A. DE S.; CAPATO, I. M. V.. Políticas Públicas de Conciliação Família-Trabalho: a adoção de uma perspectiva feminista na mobilização do Judiciário pelo acesso a creches. **Revista Direito e Práxis**, v. 15, n. 4, p. e77983, 2024.

BELTRAMINI, L. DE M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J.. MULHERES JOVENS, “TETO DE VIDRO” E ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE PAREDES DE CRISTAL. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. e2021–0073, 2022.

BOAVENTURA, Patrícia Silva Monteiro; SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de; GERHARD, Felipe; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1–31, 2018. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n1.775. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775>. Acesso em: 30 mar. 2025.

CEMBRANEL, P.; CARDOSO, J.; FLORIANO, L. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Indústria avança na igualdade de gênero. Agência de Notícias da Indústria, 2023. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/trabalho/industria-avanca-na-igualdade-degenero/#:~:text=Dados%20do%20Observat%C3%B3rio%20Nacional%20da,para%2032%25%2C%20em%202021>. Acesso em: 29 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES NETO, M. B.; SILVA, L. E. N.; GRANGEIRO, R. R.; ESNARD, C. Hurdles and Opportunities for Women Career in 'Startups'. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 18-32, 2020.

GOMES, G.; RENNER, J. S.; MEYER, D. E. E.. MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GÊNERO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 30, n. 2, p. 1221–1251, maio 2024.

GOV.BR – GOVERNO FEDERAL. Presidente Lula sanciona lei que garante igualdade salarial entre homens e mulheres– 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt->



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/presidente-lula-sanciona-lei-que-garante-igualdade-salarial-entre-mulheres-e-homens>. Acesso em: 24 mar. 2024.

GUIMARÃES, L. DE V. et al.. Mulheres Exaustas: Sobre Incômodos e o Fazer Ciência na Contemporaneidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. e230201, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo– 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em: 29 out. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil– 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>>. Acesso em: 29 out. 2023.

IGLESIAS, TMG; GUIMARÃES, TM; ROGERS, P. Mulheres no Conselho de Administração e os Impactos na Remuneração dos Executivos e Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 17, n. 1, pág. 188-200, 2024.

MARTINS, T. C. F.; SILVEIRA, A. B.; CAMILLIS, P. K. Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 3, p. 0-0, 2023.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. **Dados**, v. 62, n. 1, 2019.

ONUMA, F. M. S.; OLIVEIRA, A. L. DE .; AMÂNCIO, J. M.. Raízes da Exaustão de Mulheres Trabalhadoras Brasileiras: Contribuições do Materialismo Histórico Dialético. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. e220138, 2023.

PASSOS, L.; MACHADO, D. C. Diferenciais salariais de gênero no brasil: comparando os setores público e privado . **Revista de Economia Contemporânea**, v. 26, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A liderança feminina e os impactos na agenda da ESG – 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-lideranca-feminina-e-os-impactos-na>>



agenda-da

esg,e32e8c6750406810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As%20mulheres%20ocupa m%20em%20m%C3%A9dia,resultados%20em%20ESG%20das%20empresas>. Acesso em: 20 mai. 2024.

SILVA, J. B.; BARBOSA, A. D. S. Os Custos do Assédio Moral e Sexual para as Carreiras Corporativas de Mulheres. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 49-66, 2023.

SORJ, B.; FRAGA, A. B.. Licenças maternidade e paternidade no Brasil: direitos e desigualdades sociais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 39, p. e0193, 2022.

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. S.; FERRAZ, J. M. As Mulheres Conforme a Administração: Uma Ciência para a Manutenção da Opressão e da Exploração?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 509-534, 2021.

SOUZA, M. S.; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. 0-93, 2024.

SOUZA, S. P.; COVRE, I. G. Mulheres na teoria geral da administração: por uma educação não sexista. **Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea**, v. 19, n. 47, 2021.

VIEIRA, M. A.; CERETTA, P. S. O hiato salarial entre homens e mulheres na administração pública brasileira. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-17, 2022.

VISENTINI, AP; MÜLLER, CV; SCHEFFER, AB Resignificando o Inesperado: Choques de Carreira e seus Impactos nas Trajetórias de Mulheres Executivas. **Revista Brasileira de Negócios**, v. 20, n. 5, p. 500-517, 2023.