

BARREIRAS ESTRUTURAIS E POLÍTICAS PARA A PARTICIPAÇÃO E ASCENSÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

A compreensão de como se desenha sociocultural e temporal é essencial para a análise das disparidades sociais, uma vez que evidencia como as distinções entre homens e mulheres emergem de convenções e estruturas culturais específicas, distanciando-se de qualquer fundamentação biológica determinista e no âmbito do mercado laboral brasileiro, essa dinâmica assume particular relevância para explicar “Como as construções históricas e sociais do gênero contribuem para a desvalorização do trabalho feminino e a limitada ascensão de mulheres a cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro?”

Neste intuito, o estudo objetiva analisar a evolução da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, observando se mesmo com todas as políticas públicas e movimentos sociais, houve melhoria nas condições que levariam a equidade entre os gêneros, portanto, compreender se, apesar dos esforços e iniciativas, houve um avanço significativo rumo à igualdade de condições para homens e mulheres no ambiente de trabalho no Brasil.

2 A PERSISTÊNCIA DOS ESTEREOTIPOS

A participação feminina no mercado de trabalho, especialmente em funções de liderança e tomada de decisão, é atravessada por obstáculos estruturais que não se justificam pela qualificação técnica ou acadêmica das profissionais envolvidas. (Leone, 2019; Passos; Guedes, 2018; Tenoury; Madalozzo; Martins, 2021) Mesmo quando apresentam níveis de formação iguais ou superiores aos dos homens, as mulheres enfrentam restrições no acesso, na permanência e na ascensão profissional, evidenciando a influência de dinâmicas sociais discriminatórias que vão além da meritocracia formal. (Barreira, 2021; Carneiro; Frare; Gomes, 2019; Pinheiro, 2023).

Essa divisão simbólica entre atributos masculinos e femininos configura um campo de tensões que dificulta o reconhecimento da legitimidade das mulheres em posições de comando. De modo especial, os estereótipos de gênero operam como dispositivos normativos que orientam a percepção da competência, moldam os critérios de avaliação de desempenho e influenciam práticas de recrutamento e promoção, contribuindo para a reprodução das desigualdades nas estruturas de poder, tanto que, quanto mais alto for o nível do cargo, maior será a diferença salarial, já que homens e mulheres apresentam um índice de diferença entre a média de sua renda na ordem de 22,3%, já em cargos descritos como C-level, essas diferenças podem alcançar até 38%, ainda que, mulheres representem menos de 17% das ocupações destes cargos, a discrepância salarial aumenta significativamente. (DIEESE, 2023a; Gustmann et al., 2022; IBGE, 2024a; Leite et al., 2020; Maiato; Carvalho, 2020; ONU; Economic and Social Council, 2020).

Na visão mercadológica de gestão, as competências estão diretamente associadas a oportunidades, a chamada meritocracia, todavia, o nível de escolaridade feminina supera a masculina em diversos níveis, especificamente para o nível superior, 21,3% das mulheres com 25 anos ou mais possuem ensino superior completo, contra 17,6% dos homens. (DIEESE, 2023a, 2024b; Fernandez, 2019; IBGE, 2024a; Pinheiro, 2023), reforçando que a qualificação não se traduz automaticamente em mobilidade profissional.

Já a abordagem da economia feminista, ao incorporar o conceito de gênero como elemento central de análise, redefine o entendimento tradicional de trabalho ao incluir tanto o trabalho produtivo quanto o trabalho de reprodução social. (Bastos et al., 2024; Cotrim et al., 2020; Marçal, 2017) Essa perspectiva permite identificar e explicar as desigualdades presentes

nas relações sociais de gênero, especialmente no que se refere à empregabilidade, oportunidades e trajetórias de carreira, evidenciando como normas e práticas sociais influenciam a distribuição de funções, o acesso a cargos e a valorização do trabalho feminino no mercado.

3. METODOLOGIA

A abordagem qualitativa foi selecionada para este estudo, já que analisar as construções históricas e sociais do gênero se apresenta como um fenômeno, essa escolha permite investigação de perspectivas multifacetadas, analisando como constructos sociais e políticos — especialmente políticas públicas formais — pode perpetuar a inequidade de gênero ou gerar um rompimento com os componentes que legitimam esse comportamento que afeta diretamente economia e meio empresarial, afetados diretamente pela força de trabalho. (Schmidt, 2003; Zanatta, 2012; Creswell, 2014)

O foco é apresentar perspectivas diversas sobre os processos, experiências, significados e relações sociais que moldam a participação feminina no mercado de trabalho, (Zanatta, 2012; Soares, 2020; Yin, 2016; Creswell 2014). Por meio da análise documental pretende realizar imersão no fenômeno e oferecendo um retrato situacional sobre o período que abrange 2014 a 2024, utilizando os relatórios IBGE – Plataforma SIDRA: Relatório 4093; Relatório 4096, e; Relatório 6371.

OS relatórios DIEESE: Boletins especiais 2022, 2023 e 2025; Síntese especial da Lei 1085 de 2023; Inserção das mulheres no mercado de trabalho de 2021 até 2023. Estas informações permitirão identificar aspectos salariais, algumas políticas públicas e seus efeitos.

4. DISCUSSÕES E RESULTADOS

O período entre 2014 e 2024 foi marcado por diversas políticas públicas e programas federais no Brasil, com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Um dos avanços mais significativos é a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que estabelece a obrigatoriedade da igualdade salarial e de critérios remuneratórios para funções de igual valor entre homens e mulheres.

Essa legislação inclui mecanismos de transparência, fiscalização e sanções para empresas que descumprirem a equidade (BRASIL, 2023a). Complementando-a, o Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Mulheres e Homens foi instituído pelo Decreto nº 11.514, de 1º de maio de 2023. Este plano, com ações planejadas até 2027, visa ampliar o acesso, a permanência e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, enfrentando as desigualdades e promovendo a sua valorização, inclusive em cargos de liderança e em carreiras como as ciências exatas (BRASIL, 2023b).

O Brasil também ratificou a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) em 1º de fevereiro de 1984, continua a orientar políticas nacionais para a eliminação da discriminação contra a mulher, com revisões e recomendações periódicas ao Estado brasileiro, sendo a mais recente em maio de 2024.

Neste período se pode observar que, não houve avanço na participação das mulheres em cargos diretos na iniciativa privada representando 12,5% dos cargos disponíveis ocupados. (IBGE, 2025, 2025a, 2025b)

O IBGE menciona que para o período de 2021, o índice é de 53,3%. (IBGE, 2024, IBGE, 2025) uma vez que o IBGE menciona considerar cargos de supervisão, coordenação, gerência e direção.

Além disso, a ausência de dados oficiais, especialmente durante a pandemia de Covid-19, comprometeu a visibilidade das violências de gênero e enfraqueceu as respostas governamentais.

A união dos relatórios do IBGE e do DIEESE constrói um panorama completo da igualdade de gênero no Brasil, enquanto o IBGE, revela as diferenças quantitativas na participação de homens e mulheres em diversas esferas da sociedade, o DIEESE complementa essa visão com análises aprofundadas sobre o mercado de trabalho, detalhando as raízes das disparidades salariais, a segregação ocupacional e a sub-representação feminina em cargos de liderança, permitindo assim não apenas identificar as desigualdades, mas também compreender suas causas e subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes para a promoção da equidade de gênero.

Tabela 1: Participação das mulheres no mercado de trabalho - cargos de liderança

Ano	Cargos Gerenciais (%)	Diretoria / Alta Liderança (%)
2014	37,5 %	~7 %
2015	38,0 %	~8 %
2016	38,4 %	~9 %
2017	38,8 %	10,4 %
2018	39,0 %	11,7 %
2019	39,1 %	12,5 %
2020	39,3 %	13,9 %
2021	39,2 %	~14,2 %
2022	39,2 %	~15 %
2023	39,3 %	~16,5 %
2024	39,3 % (estável)	~17,5 % (estimado)

Fonte: IBGE - PNAD, DIEESE, Relatório Luz, Adaptado pelos Autores (2025)

A mudança ocorrida quando se considera cargos gerenciais no período de 2014 a 2024 foi de apenas 1,8 pontos percentuais, indicando uma progressão lenta e uma estabilização entre 2019 e 2024 (permanecendo em 39,3% de 2020 a 2024, exceto por uma leve queda em 2021), dados estes que corroboram com as análises sobre os relatórios Luz, que apresentam dinâmicas graves de retrocesso nos investimentos e ações sobre equidade.

Já o panorama sobre a participação em diretorias e cargos C-level, a evolução apresentada no período é de 10,5%, o dado sugere que, apesar dos desafios persistentes para a paridade em todos os níveis, há um movimento positivo e mais acelerado na inserção de mulheres em posições de maior poder e decisão nas organizações.

Entre 2014 e 2024, o Brasil apresentou um crescimento populacional moderado, passando de 202,7 para 217,6 milhões de habitantes, o que representa um aumento de aproximadamente 7%. (IBGE-SIDRA, 2024)

No mesmo período, a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total manteve-se praticamente estável entre 2014 e 2019, variando entre 60% e 61%. Contudo, em 2020 houve uma queda significativa nesse percentual, reflexo provável dos impactos da pandemia sobre o mercado de trabalho, com posterior recuperação gradual até 2022.

A desigualdade salarial entre homens e mulheres permanece um desafio persistente no mercado de trabalho brasileiro. Em 2024, a diferença média de remuneração ultrapassou 20%, cenário que se manteve estável na última década, mesmo com avanços na participação feminina em diversos setores. (DIEESE, 2023a, 2023b, 2024b; IBGE, 2024, 2024b) Essa disparidade tem repercussões sociais e econômicas profundas, especialmente considerando que mulheres já chefiam praticamente metade dos lares brasileiros se percebendo impactos sobre o cenário do mercado de trabalho

Impacto 1: Limitações para Gerações Futuras: Como responsáveis financeiras por cerca de 51% das famílias brasileiras (IBGE, 2024, 2025), as mulheres enfrentam restrições na

capacidade de prover melhores condições de vida para seus filhos, incluindo acesso à educação de qualidade e moradia adequada. (Relatório Luz, 2021; Relatório Luz, 2022; Relatório Luz, 2023; Relatório Luz, 2024)

Impacto 2: Aumento do Risco de Violência Doméstica: A correlação entre vulnerabilidade financeira e exposição à violência doméstica é reconhecida em diversos estudos. Pesquisas apontam que mulheres vítimas de violência doméstica recebem até 19% a menos que aquelas que não sofrem agressões, e a perda pode chegar a 34% em contextos urbanos como Fortaleza, implicando ainda maior dependência e vulnerabilidade. (Cotrim et al., 2020; DIEESE, 2024b; Krawczun; Gomes; Souza, 2020; Pinheiro, 2023)

Impacto 3: Redução do Potencial de Crescimento Econômico: A manutenção da desigualdade de gênero no mercado de trabalho representa uma perda expressiva para a economia como um todo. Em 2024, estimou-se que, se as mulheres recebessem salários equivalentes aos dos homens, aproximadamente R\$ 95 bilhões a mais circulariam na economia brasileira (Agencia Gov, 2025)

Impacto 4: Progressão Profissional e Liderança: A diferença salarial afeta diretamente o acesso das mulheres a cargos de chefia e liderança. Mesmo em setores com predomínio feminino, os homens ainda ocupam os postos mais valorizados e com maiores salários.

Oliveira, Ryngelblum, (2025 p.11) Ressaltam que “a natureza invisível, porém real, dos obstáculos que impedem a ascensão a cargos de liderança, mesmo diante de qualificações equivalentes ou superiores”. A metáfora proposta encerra, em sua essência, as principais questões que condicionam a inserção da mulher no mercado de trabalho. Entre elas, destacam-se a sub-representação em posições de liderança, a persistência de desigualdades remuneratórias, a prevalência de preconceitos implícitos e a carência de redes institucionais de apoio que favoreçam a equidade de gênero. (Fernandez, 2019; Oliveira; Ryngelblum, 2025; Oliveira-Silva; Parreira, 2022; Souza; Vergolino, 2023).

A barreira estrutural de natureza sutil e invisível, porém suficientemente robusta para obstruir o acesso das mulheres aos cargos de liderança e às posições superiores na hierarquia organizacional, conforme evidenciado por Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), manifestam-se desde os estágios iniciais da trajetória profissional, especialmente entre mulheres jovens, sendo intensificada por fatores como etarismo, estereótipos de gênero e ausência de redes de apoio institucional, afeta as mulheres como grupo, independentemente de sua habilidade ou qualificação, e impede avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero. (Carneiro; Frare; Gomes, 2019; Fernandez, 2019; Pinheiro, 2023).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas ao longo deste estudo evidenciam que as construções históricas e sociais associadas ao gênero desempenham um papel estruturante na desvalorização do trabalho feminino e na restrita presença de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro. Tais dinâmicas respondem diretamente à problemática proposta, revelando que os desafios enfrentados pelas mulheres são multifacetados e persistentes.

A análise dos dados apresenta resultados aquém e retrocessos em políticas públicas essenciais. Isso aponta para a necessidade urgente de uma transformação cultural e institucional, que não apenas amplie o acesso das mulheres aos espaços de liderança, mas que também promova uma mudança de mentalidade em relação à valorização do trabalho feminino.

Dessa forma, conclui-se que os objetivos centrais deste estudo — compreender a evolução da participação feminina e mapear as políticas públicas voltadas à equidade de gênero — foram alcançados. No entanto, a trajetória rumo à igualdade no mercado de trabalho brasileiro permanece longa e exige ações coordenadas, sustentáveis e integradas entre governo, empresas, academia e sociedade civil.

AGÊNCIA GOV. "Não existe nenhuma lógica as mulheres ganharem menos que os homens", afirma Luiz Marinho. Agência Gov, 2025. Disponível em: <https://encurtador.com.br/UvRzg> Acesso em: 15 jul. 2025.

BARREIRA, Júlia. Mulheres em Cargos de Liderança no Esporte: Rompendo o Teto de Vidro ou Percorrendo o Labirinto? Movimento, Porto Alegre, v. 27, 30 dez. 2021.

BASTOS, Manoel et al. MULHERES QUEEN BEE NA POLÍTICA BRASILEIRA?: Uma investigação sobre a adequação à cultura masculinizada e perpetuação da hierarquia de gênero. SemeAd, 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.514, de 1º de maio de 2023. Institui Grupo de Trabalho Interministerial para a elaboração de proposta de Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Mulheres e Homens. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 maio 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/SvuaJ> Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 jul. 2023. Disponível em: <https://shre.ink/SfuB> Acesso em: 15 jul. 2025.

CARNEIRO, Luziberto Barroso; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras. 24 jul. 2019.

COTRIM, Luisa Rabioglio et al. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. 2020.

CRESWELL, John W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Boletim Especial - 8 de março dia da mulher: as dificuldades das mulheres chefes de família no mercado de trabalho. Disponível em: <https://shre.ink/Sfuc> Acesso em: 14 jul. 2025.

DIEESE. Boletim Especial - 8 de março dia da mulher: Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://shre.ink/Sfum>. Acesso em: 15 mar. 2025.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? 2019. p. 79–103.

GUSTMANN, Beatriz et al. Percepção de carreira das mulheres: As barreiras no desenvolvimento da carreira na tecnologia. ANPAD, set. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-sociais/genero-2024.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

IBGE. Informações estatísticas: tabela 4093. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE. Informações estatísticas: tabela 4096. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE. Informações estatísticas: tabela 6371. Plataforma SIDRA. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

KRAWCZUN, Natalia Branco Lopes; GOMES, Magno Rogério; SOUZA, Solange de Cassia Inforzato de. Reforma trabalhista e desigualdade de gênero no Brasil: uma perspectiva jurídica e econômica. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, DF, p. 546–563, 2020.

LEITE, Matildes Francisca Pinto et al. Gênero, escolhas profissionais e estereótipos sexistas. Revista FSA, v. 17, n. 1, p. 281–305, 1 jan. 2020.

LEONE, Eugenia Troncoso. Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro no contexto do crescimento econômico com distribuição de renda (2004-2013). Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD363.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MAIATO, Alexandra Moraes; CARVALHO, Fernanda Antoniolo Hammes de. Os estereótipos de gênero relacionados à dimensão profissional nas representações dos/as estudantes adolescentes. Revista Thema, Pelotas, v. 17, n. 2, p. 509–523, 30 jun. 2020.

MARÇAL, Katrine. O Lado Invisível da Economia. São Paulo: Alaude, 2017. v. 1.

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes de; RYNGELBLUM, Arnaldo. Desafios à equidade no mercado de trabalho: barreiras invisíveis e persistência de comportamentos. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 14, 30 jun. 2025.

ONU. Economic and Social Council. Review and appraisal of the implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action and the outcomes of the twenty-third special session of the General Assembly: report of the Secretary-General. New York: United Nations, 2020. Disponível em: <https://digitallibrary.un.org/record/3850087>. Acesso em: 15 jul. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW). Nova York, 1979. Ratificação pelo Brasil em 1º fev. 1984. Recomendações ao Estado brasileiro: <https://shre.ink/SfKJ>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PASSOS, Luana; GUEDES, Dyeggo Rocha. Participação feminina no mercado de trabalho e a crise de cuidados da modernidade: conexões diversas. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, jun. 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8502/1/ppp_n50_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020. In: Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Ipea, 2023. p. 371–405.

SCHMIDT, Arilda. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 70-80, 2003. Disponível em: <https://shre.ink/SfKy>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SOARES, Simaria de Jesus. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. Revista Ciranda, Montes Claros, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Acesso em: 14 jul. 2025.

TENOURY, Gabriel Nemer Cavalcanti Da Silva; MADALOZZO, Regina Carla; MARTINS, Sergio Ricardo. Diferença salarial e taxa de participação no mercado de trabalho Brasileiro: Uma análise a partir do sexo dos indivíduos. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 33–72, 1 jan. 2021.

YIN, Robert K. Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANATTA, Jacir Alfonso; COSTA, Márcio Luis. Algumas reflexões sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais. Estudos e Pesquisas em Psicologia, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 344-359, 2012. Disponível em: <https://shre.ink/SfKR>. Acesso em: 14 jul. 2025.