

EDITORIAL: O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E OS DESAFIOS ENCONTRADOS PARA ALCANÇAR A LIDERANÇA

Carolina Busato Heiderich Okamoto¹

Mário Lázaro Camargo²

¹Psicóloga, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências, Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru; Membro do Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”.

²Psicólogo, Professor Assistente Doutor do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências, Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru; Membro do Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho” e do LaborPOT – Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Unesp-FC)

Historicamente a mulher brasileira, assim como em outros países da América Latina e do mundo, teve dificuldade de inserir-se no mercado de trabalho. Como resultado de séculos de vigência de uma cultura patriarcal e machista, as mulheres estiveram circunscritas ao ambiente doméstico-familiar, exercendo trabalhos de cuidado da casa, dos filhos e submissa à autoridade do marido. Somente se assiste o esboço de uma mudança paradigmática, de “saída” da mulher de casa para sua “inserção” no

mercado de trabalho, no final do século XIX e início do século XX, durante as duas grandes guerras e revolução industrial.

No Brasil, em 1950, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho era de somente 13,6%, passando para 16,5% em 1960 e atingindo somente 18,5% em 1970, ou seja, menos de uma mulher em cada cinco tinha acesso às oportunidades laborais remuneradas, segundo os dados dos censos demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023).

Segundo Medeiros e Osório (2001), tal transformação iniciou-se na década de 70 com as alterações na composição do arranjo familiar e esta mudança influenciou o papel das mulheres no mercado de trabalho. Contudo, foi na década de 80 que a participação feminina cresceu significativamente no mercado de trabalho brasileiro e ganhou maior expressividade. Entre 1979 e 1989, houve um aumento da população economicamente ativa de 39,6% para 43,3% (IBGE, 2022). Ao final dos anos 80, “mais de um terço da população economicamente ativa do país era composto por mulheres” (BALTAR, 2008, p. 240).

Foi realizado um estudo entre os anos de 2003 e 2018 e a tendência foi de crescimento lento, com o aumento da participação das mulheres no emprego formal de quatro pontos percentuais (de 40% para 44%), considerando quinze anos de diferença do início e final do período analisado (CARVALHO; VIEGO, 2023).

Esta grande transformação na ocupação de vagas no mercado de trabalho formal pelas mulheres, se deu pelo aumento de qualificação delas. Estudos apontam que as mulheres são a maioria nos cursos de Ensino Superior no país (MATOS *et al.*, 2020), e pelo aumento do custo de vida nas grandes cidades brasileiras.

Embora tenha ocorrido uma grande inserção feminina no mercado de trabalho, ainda há grande desigualdade nos rendimentos salariais comparado ao gênero masculino e, apresentam-se questões sociais e culturais que dificultam à mulher poder se dedicar de forma integral à sua profissão e ocupar cargos de liderança. “As diferenças de rendimento entre sexos, embora ocorra em todos os níveis de escolaridade, são maiores exatamente entre pessoas com educação de nível superior,

onde as mulheres constituem mais da metade dos ocupados” (LEONE; PORTILHO, 2018, p. 229).

Isto se agrava mais quando a mulher busca ocupar cargos de liderança. Diversos autores citados por Freitas (2024) mostram as dificuldades e barreiras que as mulheres encontram para alcançar a liderança e cargos estratégicos dentro das empresas, sendo os obstáculos: “desafios da conciliação do exercício da maternidade e das atividades de trabalho remunerado, e, geralmente, fazem referência à dupla ou tripla jornada enfrentada pelas mulheres-mães-trabalhadoras” (FREITAS, 2024, p. 13).

O artigo: “Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública” discute os entraves associados à figura feminina de liderança e aponta que há cinco barreiras principais que as impedem de alcançar cargos estratégicos: preconceito, resistência à liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar e capital social (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Quando se pensa em estilo de liderança, Freitas (2024) cita estereótipos atribuídos às mulheres líderes. Apesar do aumento de artigos científicos produzidos com a temática protagonismo feminino, a maior parte deles ainda associa à liderança feminina às características como: “docilidade”, “cuidado” e “sensibilidade”. Neste sentido, atribui à mulher um foco maior em lidar com pessoas e que ela possui atributos voltados ao cuidado e sensibilidade, enquanto aos homens são atribuídas características como mais “práticos, objetivos e diretos” (PORTES, 2018, p. 50).

Esta diferenciação de “competências”, especialmente a vinculação da mulher aos fazeres relacionados aos cuidados, típicos do exercício da maternagem, atuam como critérios de seleção das mesmas para cargos na estrutura das organizações, alijando-as do direito de concorrer àqueles cargos que são, comumente, delegados a homens, nem sempre pelas competências neles avaliadas como parte de seu perfil ou histórico de desenvolvimento profissional, mas simplesmente pelo fato de serem homens. Esta tendência, em termos conceitual e de política de gestão de pessoas e organizacional, altamente discriminatória, excludente e sexista, tem sido justificada pelo fenômeno do machismo estrutural (GUILHERME *et al.*, 2023; PAULA; SANT’ANA, 2022).

Este estereótipo feminino é corroborado nas pesquisas em que diferenças de gênero influenciam na decisão da profissão. Dados do Inep (2015) foram analisados e apontam “que, nos cursos de graduação, enquanto os homens são maioria nas áreas ligadas a finanças, negócios e computação, as mulheres são maioria em áreas que envolvem cuidados e assistência” (BARROS; MOURÃO, 2018, p. 5). Sendo assim, apesar da ampliação de possibilidades de cursos de graduação, ainda se associa aos homens aspectos racionais e às mulheres características relacionadas à emoção, cuidado e educação.

Portanto, conclui-se que “as mulheres sofrem dupla segmentação no mercado de trabalho: a) segmentação horizontal: presença feminina concentrada em poucas profissões; b) segmentação vertical: poucas mulheres em cargos de liderança” (ARAÚJO, 2020, p. 24). Desta forma, ainda existe o que vários autores apontam como sendo – metaforicamente – o teto de vidro (do inglês: *glass ceiling*), ou seja, uma barreira invisível, definida por valores e comportamentos organizacionais calcados em preconceitos, que impede a livre locomoção das mulheres dentro da estrutura hierárquica organizacional, impedindo-as de alcançar cargos de maior visibilidade, liderança e autoridade decisória (VAZ, 2013).

A Psicologia, enquanto ciência e profissão, e, em especial, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), estão atentas e são sensíveis ao fenômeno da discriminação por gênero e suas consequências para os mais variados contextos sociais. Em relação ao mundo do trabalho, *lócus* de atuação da POT, postulamos como sendo de fundamental importância o desenvolvimento de estudos e pesquisas que se debrucem sobre o tema “Cultura Organizacional”, de modo que se identifiquem valores delineadores de políticas e práticas de gestão de pessoas que servem como mantenedoras ou propagadoras do machismo estrutural e de, portanto, processos que culminam com a sutil ou nítida sobreposição do masculino sobre o feminino nas organizações de trabalho, especialmente no tocante aos cargos de liderança e remuneração.

A POT quer ser uma voz ativa no processo de denúncia das ações que, em nível micro (sociofamiliar), meso (organizacional) e macro (Estado e mercado de trabalho), impedem mulheres de ocupar lugares de significativo valor social, com melhores remunerações e uma diferenciação respeitosa

nos contextos organizacionais. Compreendemos, aliás, como uma das formas de violência de gênero o fato de mulheres, com o mesmo ou superior potencial que trabalhadores homens, seja no âmbito da qualificação profissional seja pela experiência acumulada, ser discriminada e impedida de ter os mesmos acessos, oportunidades e salários.

E, embora não tenhamos nos detidos ao fato, dado o objetivo do texto, não podemos deixar de mencionar que o Brasil é um dos países onde se registram os mais altos índices de violência contra a mulher e de feminicídio. Mulheres não só estão sendo impedidas de ascenderem profissionalmente e construir carreiras exitosas, como têm sido alvo de violência em suas mais variadas formas, desde a doméstica, que ocorre em âmbito mais privado (contexto familiar) até as que se dão no âmbito das organizações de trabalho, especialmente por meio do assédio sexual e assédio moral.

Desta forma, precisamos analisar se as culturas organizacionais, a formação educacional e profissional dos estudantes e os espaços de troca de conhecimento tem questionado os estereótipos de gênero. Precisamos de gestores e líderes que favoreçam a progressão vertical de mulheres e que criem um ambiente com pares femininos. O que se observa ainda são ambientes com maioria de lideranças masculinas, “que corroboram o sistema patriarcal e embasam a desigualdade de gênero perpetuada socialmente” (FREITAS, 2024, p. 16).

Referências

ARAÚJO, M. **O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão:** a escassez da presença feminina em posições de liderança. 2020, 70fl. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2020.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, São

Paulo, v. 25, n. 2, p. 233 – 249, jul./dez. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-30982008000200003>

BARROS, S. C. V; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicol. Soc.* n. 30, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090>

CARVALHO, Polliany Aparecida; VIEGO, Valentina. Evolução do emprego feminino no mercado de trabalho brasileiro: uma análise shift-share entre 2003 e 2018. **Rev. Economia e Sociedade**, v. 32, n. 1, p. 207-224, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2023v32n1art09>

FREITAS, Amanda Pereira. **Mulheres e carreiras no Brasil**: os desafios da liderança feminina. 2024. 72 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia – área de Desenvolvimento e Aprendizagem) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru, 2023.

GUILHERME, A. et al. Expressões do machismo entre universitários de uma instituição do Sul do Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 28, p. e023024, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100038>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **População brasileira 2023**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

LEONE, Eugenia Troncoso; PORTILHO, Luciana. Inserção de mulheres e homens com nível superior de escolaridade no mercado de trabalho brasileiro. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 26, n. 52, p. 227–246, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v26i52.11709>

MILTERSTEINER, Renata K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

PAULA, L.; SANT'ANA, C. G. A violência contra a mulher no Brasil: repercussão pública do machismo estrutural. **Fórum Linguístico**, v. 19, n. 1, p. 7556-7574, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1984-8412.2022.e78876>

OKAMOTO, C.B.H; CAMARGO, M.L. *Editorial: O aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro e os desafios encontrados para alcançar a liderança*. *R. Laborativa*, v. 15, n. 1 p. 01-07, abr./2026. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

PORTES, V. M. **Mulheres na gestão da saúde:** marcas e atravessamentos de gênero. 2018, 83fl. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre-RS, 2018.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765–790, dez. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>