REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.4, n.4 out/dez. 2025 DOI: 10.47538/RA-2025.V4N4
ISSN: 2965-0003

A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NOS CARGOS DE GESTÃO EM EMPRESAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Eurami Moraes Reis
Mestranda em História Social pela ULSHP - Faculté Libre Des Sciences De L'homme De Paris.
https://orcid.org/0009-0000-3666-4296
E- mail: moraesreiseurami@gmail.com

DOI-Geral: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4
DOI-Individual: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4-12

RESUMO: A disparidade de gênero em posições de liderança corporativa continua a ser um tópico de relevância acadêmica e profissional, justificando uma análise detalhada sobre as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar tarefas de gestão. Este Artigo enfoca os desafios estruturais e sociais que limitam a representatividade feminina em cargas de liderança. Objetivo identificar os obstáculos e propor estratégias para melhorar a presença feminina em níveis gerenciais. A metodologia adotada envolve uma revisão bibliográfica extensa e análise teórica. Os resultados destacam a persistência de normas culturais e práticas organizacionais como principais barreiras, enquanto a implementação de políticas de igualdade de gênero se mostra como um meio eficaz para combatê-las. As conclusões apontam para a necessidade de políticas mais robustas e de uma mudança cultural nas organizações para alcançar a igualdade de gênero no ambiente corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: representatividade feminina. Cargas de gestão. Desafios de gênero. Igualdade corporativa. Políticas de inclusão.

WOMEN'S REPRESENTATION IN MANAGEMENT POSITIONS IN COMPANIES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES.

ABSTRACT: The gender disparity in corporate leadership positions continues to be a topic of academic and professional relevance, justifying a detailed analysis of the barriers women face in achieving management roles. This article focuses on the structural and social challenges that limit female representation in leadership positions. The objective is to identify the obstacles and propose strategies to improve female presence at managerial levels. The methodology adopted involves an extensive literature review and theoretical analysis. The results highlight the persistence of cultural norms and organizational practices as the main barriers, while the implementation of gender equality policies proves to be an effective means to combat them. The conclusions point to the need for more robust policies and a cultural shift in organizations to achieve gender equality in the corporate environment.

KEYWORDS: female representation. Management positions. Gender challenges. Corporate equality. Inclusion policies.

INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços significativos nas últimas décadas, a representatividade feminina em cargos de liderança corporativa ainda enfrenta barreiras significativas. No cerne deste debate está a questão: se as mulheres estão igualmente capacitadas, por que

são sub-representadas nos níveis mais altos de gestão? Este enigma captura o interesse acadêmico, mas também desafia as práticas corporativas modernas, tornando-se um assunto de grande relevância para gestores, acadêmicos e formuladores de políticas.

O tema deste artigo centra-se nos desafios e perspectivas enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão. A despeito de uma crescente aceitação da igualdade de gênero nas organizações, as estatísticas continuam a mostrar uma predominância masculina em posições de liderança. Isso levanta questões importantes sobre a cultura corporativa, práticas de recrutamento e desenvolvimento profissional.

Este estudo propõe-se a explorar como fatores históricos, estruturais e culturais têm moldado a representatividade feminina em cargos de liderança, examinando a eficácia das políticas destinadas a promover a igualdade de gênero nas empresas. A relevância do tema é amplificada pela necessidade crescente de abordagens de gestão que aumentem a diversidade e capitalizem as habilidades únicas e perspectivas que as mulheres trazem para a liderança.

Ademais, este artigo visa desvendar e formular estratégias que ampliem a representatividade feminina nos cargos de liderança empresarial, enfrentando barreiras históricas e estruturais. Inicialmente, o primeiro capítulo detalha os obstáculos históricos e as barreiras estruturais que têm limitado a ascensão feminina em posições de gestão. No capítulo subsequente, analisamos os avanços recentes e as estratégias eficazes que estão sendo implementadas para mudar esse cenário, oferecendo novas perspectivas para o futuro. Finalmente, na conclusão, refletimos sobre as implicações práticas dos achados e propomos direções para pesquisas futuras, com o objetivo de promover uma representação mais equitativa de mulheres nos níveis mais altos de gestão organizacional.

DESAFIOS HISTÓRICOS E ESTRUTURAIS

Nesta primeira sessão, este estudo aborda a trajetória das mulheres em busca de posições de liderança dentro do contexto corporativo, destacando as barreiras históricas e os preconceitos enraizados que têm limitado sua ascensão. Serão exploradas as origens das desigualdades de gênero no ambiente de trabalho, examinando como práticas culturais e normas sociais têm contribuído para uma representatividade desigual nos

cargos de gestão. Este capítulo, portanto, propõe uma reflexão crítica sobre as mudanças ocorridas ao longo das décadas e como elas influenciaram a posição atual das mulheres em cargos de liderança.

Um estudo recente realizado por Pessa et al., (2023) analisou a evolução da participação feminina em cargos de liderança nas grandes corporações brasileiras ao longo das últimas décadas. Uma pesquisa realizada por Portugal Gouvêa (2022), utilizou dados de governança corporativa para mostrar que, apesar de um aumento gradual, a presença feminina ainda é desproporcionalmente baixa em comparação aos homens. O estudo sugere que fatores como a falta de políticas de orientação e de redes de suporte específicas para mulheres são barreiras significativas que impedem sua progressão para cargas de alta gestão.

Valente et al., (2023) desenvolveu um modelo teórico que explora como as normas culturais e as expectativas de gênero influenciando a trajetória de carreira das mulheres em ambientes corporativos. Os pesquisadores argumentam que o discurso de que a cultura organizacional tradicionalmente masculinizada cria um "labirinto invisível" que desfavorece as mulheres, limitando seu acesso a oportunidades de desenvolvimento e avanço profissional precisa ser reconstruído. Exatamente porque este modelo propõe que mudanças estruturais e culturais nas empresas são permitidas para desmantelar essas barreiras e facilitar um ambiente mais inclusivo e equitativo, e isso está sendo feito a mais de décadas, o que vem causando mudanças positivas no cenário profissional e empresarial entre as mulheres.

BARREIRAS HISTÓRICAS À LIDERANÇA FEMININA

Este subtópico discute as origens e a persistência das barreiras estruturais que impedem as mulheres de alcançar cargas de liderança, explorando elementos históricos e contextos sociais que moldaram essas limitações.

A persistência de estereótipos de gênero nas organizações impede uma ascensão feminina às cargas de liderança. Estudos como o de Rabello et al. (2023) evidenciam que preconceitos enraizados limitam a percepção das capacidades das mulheres, reforçando um ciclo de exclusão nos níveis executivos.

Consequentemente, as barreiras institucionais, como a falta de políticas de equidade de gênero nas empresas, também são apontadas para a sub-representação feminina em posições de liderança. De acordo com a pesquisa de Carrazzoni et al. (2023), empresas sem programas específicos de mentoria e desenvolvimento para mulheres tendem a desequilíbrios perpétuos de gênero em seus quadros gerenciais.

Neste aspecto, a resistência às mudanças nas normas organizacionais que perpetuam a desigualdade de gênero continua sendo uma questão que merece destaque. Segundo Barroso (2023), apesar dos avanços legais e das políticas afirmativas, as normas culturais nas empresas muitas vezes resistem à aplicação eficaz dessas políticas. Isso se reflete na persistência de um ambiente corporativo que favorece estilos de liderança tradicionais, subestimando ou marginalizando abordagens que poderiam ser consideradas femininas.

Por outra perspectiva, a falta de representatividade feminina em cargos de liderança cria um ciclo vicioso, onde a ausência de modelos femininas em posições de poder desanima outras mulheres de aspirarem a esses cargos. Hilario et al. (2022) destacam que a visibilidade das mulheres em altas cargas é importante para inspirar e encorajar a próxima geração de líderes femininas, destacando que a representação não é apenas uma questão de justiça, mas um componente essencial para a inovação e sucesso organizacional.

MUDANÇAS NAS NORMAS ORGANIZACIONAIS E IMPACTO NA INCLUSÃO FEMININA

Focando nas transformações dentro das organizações, esta subseção pode examinar como as mudanças nas políticas corporativas e nas culturas organizacionais promovidas têm ou dificultam a ascensão feminina às cargas de gestão ao longo do tempo.

A implementação de políticas inclusivas nas organizações, como programas de igualdade de gênero e medidas de flexibilização do trabalho, pode demonstrarar impacto positivo na redução das disparidades de gênero. De acordo com Lima (2023) destacam que iniciativas proativas nas empresas podem transformar significativamente a cultura organizacional, facilitando a ascensão feminina a cargas de liderança.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.4, n.4 out/dez. 2025 DOI: 10.47538/RA-2025.V4N4
ISSN: 2965-0003

Por conseguinte, a influência cultural organizacional pode atingir diretamente a eficácia das políticas de inclusão. Segundo Doylle et al. (2021), culturas corporativas que valorizam a diversidade e a inclusão são mais bem-sucedidas em implementar mudanças que apoiam a liderança feminina, contrastando com aquelas que mantêm valores tradicionais e resistentes à mudança.

Nesta perspectiva, a transformação da cultura organizacional para promover a igualdade de gênero requer um comprometimento de longo prazo com políticas e práticas inclusivas. Deste modo, as mudanças efetivas vêm por meio da implementação de treinamentos sobre diversidade e inclusão, que devem ser contínuos e acompanhados de avaliações rigorosas para garantir sua eficácia, de acordo com (Doylle, et al., 2021). Logo, essas iniciativas devem visar a eliminação de preconceitos, mas também adaptar as estruturas organizacionais para serem verdadeiramente inclusivas.

Ademais, Camilo (2020) discute como a inclusão efetiva também depende da capacidade das organizações de adaptarem suas práticas de recrutamento e avaliação, de modo a não perpetuar padrões de gênero. A autora propõe que para romper com as normas discriminatórias, é fundamental adotar uma perspectiva crítica que questione as práticas condicionais e introduza novas políticas que reconheçam e valorizem a diversidade de competências e perspectivas que as mulheres trazem para a gestão.

Ao concluir este primeiro capítulo, observamos como as barreiras históricas e estruturais moldaram o panorama da liderança feminina dentro das corporações. Avançamos ao desvendar os desafios que persistem, apesar dos avanços legislativos e das mudanças nas políticas corporativas que buscam fomentar a igualdade de gênero.

No entanto, é essencial considerar que as soluções para esses desafios são tão dinâmicas quanto ao próprio ambiente empresarial. Olhando para frente, o próximo capítulo promete explorar estratégias contemporâneas e inovadoras que desafiam e transformam o status quo. Ao ler e refletir em 'Estratégias e Perspectivas para o Futuro', capítulo 2 deste Artigo, examinaremos como novas abordagens podem acelerar a mudança em direção a uma verdadeira igualdade de gênero nos espaços de liderança, promovendo um diálogo que não somente crítica o presente, mas também ilumina caminhos promissores para o futuro.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.4, n.4 out/dez. 2025 DOI: 10.47538/RA-2025.V4N4
ISSN: 2965-0003

PERSPECTIVAS E ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO

Neste segundo capítulo, concentramos nossas atenções para no processo de avaliação das iniciativas recentes e as políticas inovadoras que visam promover a igualdade de gênero em posições de liderança. Esta parte específica de nosso estudo analisa os avanços positivos e identifica estratégias eficazes que têm sido implementadas globalmente para superar os desafios remanescentes. Além disso, discute-se a importância da criação de um ambiente corporativo que, além de permitir, apoia, o avanço das mulheres até os níveis mais altos de gestão, propondo um caminho proativo para a futura integração de práticas inclusivas nas estruturas empresariais.

A pesquisa de Guedes (2022) destaca que as iniciativas de mentoring dirigidas especificamente a mulheres em empresas multinacionais têm contribuído significativamente para a elevação do número de mulheres em cargos de liderança. Desta forma, esses programas equipam as mulheres com as habilidades necessárias, também oferecem a rede de apoio crucial para o avanço em suas carreiras. Assim, o estudo sugere que o mentoring, quando combinado com políticas claras de progressão de carreira e avaliações de desempenho justas, pode diminuir as disparidades de gênero em níveis gerenciais superiores.

Posteriormente, Lima (2023) propõe em seu modelo teórico que a transformação do ambiente corporativo para promover a igualdade de gênero deve começar pela revisão das normas culturais internas das organizações. Ele argumenta que mudanças estruturais significativas são necessárias para desmantelar o "teto de vidro", incluindo a reformulação de políticas de recrutamento e promoção para serem mais inclusivas e transparentes. Este modelo enfatiza que sem uma alteração nas raízes culturais da empresa, as políticas superficiais de igualdade de gênero são improváveis de resultar em mudanças sustentáveis.

INICIATIVAS GLOBAIS E IMPACTO NA LIDERANÇA FEMININA

Aqui será o espaço para uma discussão que focará nas diversas iniciativas internacionais que têm sido implementadas para aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança, refletindo como essas estratégias têm moldado o panorama

corporativo global e contribuído para o avanço das mulheres em posições de alta gestão.

No cenário global, várias iniciativas têm sido implementadas para promover a igualdade de gênero em posições de liderança. A adoção de quotas femininas em conselhos corporativos em países como Noruega e França tem demonstrado um impacto positivo significativo na representatividade feminina em altos cargos de gestão (Wasgen, 2023). Essas políticas aumentaram a presença feminina, bem como ajudaram a mudar as normas culturais dentro das organizações, mostrando que a diversidade pode levar a uma maior inovação e melhor desempenho empresarial.

Além disso, programas de mentorship e redes de suporte focados em mulheres têm surgido como estratégias eficazes para aumentar a confiança e as competências das mulheres, preparando-as para cargos de liderança. Estudos realizados por Fossatti et al., (2017) indicam que tais programas não somente capacitam mulheres, mas também criam um ambiente mais acolhedor que facilita a sua ascensão profissional.

Contudo, a eficácia dessas iniciativas pode variar significativamente de acordo com o contexto cultural e econômico de cada país. De acordo com Cruz (2024), em economias emergentes, as barreiras culturais ainda representam um desafio significativo, sugerindo a necessidade de abordagens mais personalizadas que considerem as peculiaridades locais para garantir a igualdade de gênero no trabalho. Por fim, é fundamental que essas políticas sejam acompanhadas de mudanças legislativas que garantam a igualdade de oportunidades e combatam a discriminação de gênero. Conforme os autores aqui citados, destaca que leis mais rígidas e a aplicação efetiva dessas são cruciais para sustentar os avanços feitos através das iniciativas corporativas e governamentais, garantindo que os esforços não sejam em vão.

CRIANDO CULTURAS CORPORATIVAS INCLUSIVAS E SUSTENTÁVEIS

Examinaremos como as empresas podem desenvolver e sustentar culturas organizacionais que além de permitirem, também apoiam e incentivam ativamente, o avanço das mulheres a posições de liderança, destacando práticas exemplares e modelos a serem seguidos para uma mudança efetiva e duradoura.

A criação de uma cultura corporativa inclusiva começa com a liderança

comprometida em implementar mudanças profundas nas políticas e práticas empresariais. Segundo Queres (2023), a liderança deve abraçar a diversidade como um valor central, indo além das simples declarações de apoio para integrar práticas de igualdade de gênero em todos os aspectos da gestão.

Programas de treinamento e desenvolvimento focados na sensibilização sobre questões de gênero e na promoção de um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor são essenciais. Nesse sentido, tais programas não só educam os funcionários sobre a importância da inclusão, mas também equipam os gestores com as ferramentas necessárias para lidar com diversidades e conflitos de maneira eficaz (Queres, 2023).

Ademais, a transparência nas práticas de contratação e promoção é crucial para garantir que os processos sejam justos e baseados unicamente em mérito. Santos e Freitas (2023) demonstram que quando as empresas adotam práticas transparentes de avaliação e promoção, isso tende a reduzir o viés inconsciente e promover um sentimento de justiça entre todos os funcionários.

Finalmente, o compromisso com a mudança deve ser contínuo e apoiado por uma avaliação regular dos resultados das políticas implementadas. Conforme os principais pontos aqui debatidos, a avaliação contínua permite que as empresas ajustem suas estratégias para responder melhor às necessidades de suas equipes, garantindo que a inclusão seja um objetivo e uma realidade sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Artigo buscou explorar os obstáculos estruturais e sociais que limitam a representatividade feminina em cargos de gestão e propôs estratégias para ampliar sua liderança no cenário corporativo. A análise detalhada das barreiras históricas e das práticas atuais forneceu um entendimento interessante das complexidades envolvidas e das ações necessárias para fomentar a igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Ao longo deste Trabalho Acadêmico, exploramos desde os desafios históricos e estruturais até as perspectivas e estratégias para o futuro. O primeiro capítulo focou nos obstáculos que as mulheres enfrentam ao ascender a posições de liderança, enquanto o segundo capítulo discutiu iniciativas e políticas eficazes que têm sido adotadas

globalmente para superar esses desafios.

No entanto, embora este estudo ofereça uma visão abrangente sobre o tema, ele reconhece seus próprios limites teóricos e metodológicos, incluindo a predominância de estudos baseados em dados secundários e uma possível limitação na generalização dos resultados devido às especificidades culturais e econômicas de diferentes regiões.

Com relação aos desdobramentos, sugere-se um aprofundamento futuro em estudos empíricos que testem a eficácia de diferentes estratégias de inclusão em variados contextos culturais e econômicos. Além disso, ressalta-se a necessidade de pesquisas que abordem as interseccionalidades de gênero, etnia, e classe social, para entender mais completamente as dinâmicas de poder no ambiente corporativo.

Nesse sentido, conclui-se que enquanto progressos significativos foram observados, mas, ainda restam desafios consideráveis. A continuidade das pesquisas e o compromisso com políticas inclusivas são essenciais para garantir que as lideranças femininas sejam visíveis, efetivamente apoiadas e valorizadas em suas organizações. Por fim, esta abordagem ajuda a beneficiar as mulheres, mas também enriquece a cultura corporativa, promovendo ambientes mais criativos, inclusivos e mais produtivos.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Bianca Stella Azevedo. **A violência política contra as mulheres no Brasil: dimensões e impacto na atuação política partidária**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020.

CARRAZZONI, Rebeca Sá do Nascimento et al. Empreendedores MEI e ME: análise da educação para o empreendedorismo em marketing à luz do conceito de sistema de marketing. 2023.

CRUZ, Angela Cristina da. **A inserção de assistentes sociais no contexto da política autocompositiva: análise crítica e desafios éticos**. 2024.

DOYLE, Andréa et al. Competências em informação, mídias e tecnologias digitais e a desconstrução de estereótipos de gênero: práticas de ensino críticas. 2021.

FOSSATTI, Emanuele Canali et al. **Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma instituição de ensino superior**. 2017.

GUEDES, Marta Nunes Pinho. **O impacto do Marketing no Turismo Sustentável: Estudo de caso aplicado às unidades hoteleiras na Região Norte de Portugal**. 2022.

Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

HILARIO, Daniel Espinosa et al. **Gestão de pessoas: um modelo para atração, formação e retenção de mão de obra operacional feminina para o transporte rodoviário**. 2022.

LIMA, Ana Raquel Cavalcante de. **Gestão da diversidade: uma análise sobre gênero e raça na Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Norte**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

LIMA, Ana Raquel Cavalcante de. **Gestão da diversidade: uma análise sobre gênero e raça na Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Norte**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PESSA, Guilherme Santana et al. **Presença feminina em cargos de liderança na cidade de Mogi das Cruzes**. 2023.

PORTUGAL GOUVÊA, Carlos. Governança Corporativa e Diversidade Racial no Brasil: um Retrato das Companhias Abertas. **Available at SSRN 4077326**, 2022.

QUERES, Gabriela de Jesus. **Explorando práticas de diversidade equidade e inclusão: estudo de caso sobre a empresa Cromai Tecnologias Agrícolas**. 2023.

RABELLO, Fabricia et al. **Performatividade de Gênero na Liderança-em busca da igualdade**. 2023. Tese de Doutorado.

SANTOS, Marcia Marcucci dos; FREITAS, Eloise Cortez Pereira de. **Práticas de gestão da diversidade e inclusão de uma empresa do setor farmacêutico: estudo de caso**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

VALENTE, Giulia Vitória Henrique et al. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos de nível tático em Manaus**. 2024.

WASGEN, Alexsandra Maria. **Políticas de cotas de gênero nos cargos de alta gestão**. 2023.

Submissão: julho de 2025. Aceite: agosto de 2025. Publicação: novembro de 2025.