



Tchiara Aparecida Maçambanni

- Formada em Ciências Contábeis;
- Pós-graduada em Controladoria e Auditoria Contábil;
- Atua na área de Compliance, Programa de Integridade e Gestão de Riscos e Controles Internos.

[Clique aqui para acessar o perfil no LinkedIn](#)

Ascensão feminina: Superando obstáculos de gênero para alcançar a liderança

Historicamente, o processo de ascensão da mulher no mercado de trabalho deu-se principalmente na Revolução Industrial, no ano de 1760. Este movimento ocorreu sobretudo pela escassez de mão de obra gerada pela ausência dos homens que precisaram estar em campos de guerra. Sendo assim, a necessidade da indústria promoveu um gargalo de oportunidade em uma época em que as mulheres se tornaram força braçal e, a partir deste momento, foi evidenciada a divisão sexual do trabalho como tema de estudo pela academia e pelo mercado. Deste período em diante, vários processos de democratização da mulher foram promovidos durante a história, destaque importante para a promulgação na Constituição de 1934, quando as mulheres passaram legalmente a ter o direito de voto.

Falar sobre a inserção e a superação de obstáculos das mulheres até o alcance das lideranças é um tema ainda sensível. Atualmente, não só no Brasil, mas no mundo, são promovidas pautas de diversidade, equidade e sustentabilidade que defendem seus direitos e fortalecem a figura da mulher de modo mais atuante no alcance de postos de gestão e liderança. Neste contexto atual, a ascensão feminina e presença das mulheres em posições de lideranças amplia a visão que vem sendo cada vez mais destacada na sociedade sobre cultura inclusiva.

Mesmo na contemporaneidade dos dias atuais, é preciso levantar com clareza as barreiras existentes a lideranças femininas, conhecidas pela metáfora do “teto de vidro” (glass ceiling), retratando os desafios que as mulheres enfrentam na busca de cargos estratégicos. Dentre os obstáculos, destacam-se: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; responsabilidades familiares; e capital social.

Importante destacar que esses obstáculos fazem parte de um senso geral onde a ascensão da mulher surge em um contexto a sua inserção em ambiente o qual o gênero feminino é supervalorizado, o que se observa nos indicativos de representatividade da mulher em estruturas organizacionais. De acordo com pesquisas, a participação das mulheres nos cargos de Alta Administração no país saltou de 10% para 21% entre 2017 e 2023.

Outro aspecto inerente é a disparidade salarial em posições de liderança entre homens e mulheres, pois mesmo com a ascensão no mercado, mulheres que alcançaram esses cargos ainda enfrentam a desigualdade salarial, tornando-se mais uma das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a diferença salarial entre homens e mulheres no país atingiu 22% em 2022, isso significa que uma brasileira recebe, em média, 78% do que ganha um homem.

Em 2023, entrou em vigor a Lei de Igualdade Salarial, nº 14.611, impondo novas obrigações às empresas, as quais devem se adequar às suas disposições legais, sob pena de multa, e cumprir as seguintes medidas: implantação de mecanismos de transparência salarial e critérios remuneratórios; fiscalização contra discriminação salarial entre mulheres e homens; canais específicos para denúncias acerca deste tema; programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho; e fomento a capacitação e a formação de mulheres para ingresso, permanência e ascensão no mercado de trabalho.

No contexto atual, os movimentos globais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Environmental, Social and Governance (ESG) desempenham um papel fundamental na promoção da diversidade, equidade e inclusão das mulheres em ambientes organizacionais e esferas de liderança.

Como impulsionadora do avanço socioeconômico e sustentável, a Lei de Igualdade Salarial sinaliza uma mudança de paradigma em direção a um cenário mais igualitário. Essa legislação motiva as organizações a adotarem práticas mais éticas, transparentes, com protagonismo feminino, e a se comprometerem com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade corporativa.

A liderança feminina continua a enfrentar desafios em sua jornada de desenvolvimento, marcada pela superação contínua. Embora as mulheres tenham conquistado avanços significativos, ainda há caminhos a percorrer e obstáculos a vencer. A evolução do tema e progresso até o momento, demonstram ainda a necessidade do apoio institucional e a conscientização como fator essencial para criação de um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo e favorável à igualdade de gênero e à ascensão das mulheres na liderança.

Olhar para o futuro é um compromisso coletivo e contínuo das empresas, governos, sociedade e indivíduos e somente assim será possível transformar verdadeiramente não só os ambientes de trabalho, mas toda uma cultura, para que mulheres ocupem espaços ainda não alcançados e possam liderar com igualdade, respeito e ética. É o nosso papel impulsionar e promover a ascensão feminina na liderança, não apenas como uma questão de justiça social, mas também para o crescimento, a inovação e o sucesso sustentável das organizações e de toda uma sociedade.