



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E ATUARIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARCELLA MONTEIRO ABDALLAH

**Monografia**  
**O MERCADO FINANCEIRO TEM GÊNERO?**  
**O lugar da mulher no setor**

SÃO PAULO - SP

2025

MARCELLA MONTEIRO ABDALLAH

## **O MERCADO FINANCEIRO TEM GÊNERO?**

### **O lugar da mulher no setor**

Essa Monografia foi apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como um dos pré-requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho.

São Paulo - SP

2025

MARCELLA MONTEIRO ABDALLAH

**O MERCADO FINANCEIRO TEM GÊNERO?**

**O lugar da mulher no setor**

Essa Monografia foi apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como um dos pré-requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho.

Aprovado em \_\_ de \_\_\_\_ de 2025, com nota \_\_,\_\_, pela banca examinadora.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho – Orientador  
PUC - SP

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo do(a) avaliador(a) – Membro Convidado  
PUC - SP

---

Prof(a). Dr(a). Nome completo do(a) avaliador(a) – Membro Convidado  
PUC - SP

São Paulo - SP

2025

**O autor desta obra não autoriza sua publicação eletrônica na Biblioteca Digital da PUC-SP.**

Este trabalho é somente para uso privado de atividades de pesquisa e ensino. Não é autorizada sua reprodução para quaisquer fins lucrativos. Esta reserva de direitos abrange a todos os dados do documento bem como seu conteúdo. Na utilização ou citação de partes do documento é obrigatório mencionar nome da pessoa autora do trabalho e demais itens da referência bibliográfica.

### **Ficha Catalográfica**

Abdallah, Marcella Monteiro.

O mercado financeiro tem gênero? O lugar da mulher no setor / Marcella Monteiro  
Abdallah – São Paulo, 2025.

53 p.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Econômicas

Orientador: Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho

1. Desigualdade de gênero, 2. Mercado Financeiro, 3. Mulheres no mercado de trabalho.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

## RESUMO

Esta monografia analisa a trajetória histórica e os desafios contemporâneos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, com ênfase no setor financeiro brasileiro. Partindo de uma abordagem histórica, o estudo explora a construção das desigualdades de gênero, as conquistas obtidas por meio de lutas feministas e a evolução das legislações que visaram promover maior igualdade. No contexto atual, destaca-se a persistência de barreiras estruturais, como a desigualdade salarial, a segregação ocupacional e a baixa representatividade feminina em cargos de liderança, sobretudo no setor financeiro. A pesquisa, de natureza qualitativa e baseada em revisão bibliográfica, evidencia a necessidade de transformações culturais, institucionais e políticas para garantir a efetiva inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Conclui-se que a promoção da igualdade de gênero é fundamental não apenas para a justiça social, mas também para a inovação, o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade das organizações.

**Palavras-Chave:** mulheres, mercado de trabalho, desigualdade de gênero, setor financeiro, igualdade.

## ABSTRACT

This monograph analyzes the historical trajectory, and contemporary challenges faced by women in the labor market, with an emphasis on the Brazilian financial sector. Starting from a historical approach, the study explores the construction of gender inequalities, the achievements obtained through feminist movements, and the evolution of legislation aimed at promoting greater equality. In the current context, the persistence of structural barriers such as wage inequality, occupational segregation, and the low representation of women in leadership positions, especially in the financial sector, is highlighted. The research, qualitative in nature and based on bibliographic review, demonstrates the need for cultural, institutional, and political transformations to ensure the effective inclusion of women in the labor market. It concludes that promoting gender equality is essential not only for social justice but also for innovation, economic development, and organizational sustainability.

**Keywords:** women, labor market, gender inequality, financial sector, equality.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	ASPECTOS HISTÓRICOS DA EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	15
2.1	Origens Históricas da Desigualdade de Gênero .....	15
2.2	A Mulher na Antiguidade e na Idade Média .....	15
2.3	A Era Industrial e os Primeiros Movimentos Feministas.....	16
2.4	Avanços Legislativos e Conquistas no Século XX .....	17
2.5	A Redemocratização e a Constituição de 1988 .....	19
2.6	Desafios Atuais no Mercado de Trabalho .....	19
2.7	A Participação Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro ao Longo do Século XX.....	19
2.8	A Influência dos Movimentos Sociais e do Feminismo na Legislação Trabalhista.....	21
2.9	Mulheres e o Direito ao Trabalho: Convenções Internacionais e o Papel da OIT .....	22
2.10	Considerações Finais .....	23
3	GÊNERO, TRABALHO E DESIGUALDADE: A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO.....	25
3.1	Panorama Geral e Desigualdades Persistentes .....	25
3.2	Indicadores Econômicos e Impactos no Emprego Feminino .....	25
3.3	Subutilização, Informalidade e Recortes Raciais .....	26
3.4	Desigualdade de Renda e Barreiras Estruturais.....	27
3.5	Barreiras Psicológicas, Maternidade e Desistência Profissional .....	28
3.6	Exclusão Social e Urgência de Políticas Públicas .....	28
3.7	Persistência Estrutural das Desigualdades de Gênero e Raça .....	29
3.8	Estereótipos de Gênero e Obstáculos no Mercado de Trabalho.....	30
3.9	Cultura Organizacional e Ambientes Hostis às Mulheres .....	30
3.10	Trajetórias de Liderança Feminina no Brasil: O Caso de Luiza Helena Trajano.....	31
3.11	A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho e a Divisão Sexual do Trabalho....	32
3.12	Interseções entre Feminismo, Trabalho e Literatura na Compreensão da Experiência Feminina.....	33
3.13	Assédio, Agressões e Perda de Direitos: Desafios Adicionais no Ambiente de Trabalho	

4	MULHERES NO MERCADO FINANCEIRO: DESIGUALDADES, BARREIRAS E CAMINHOS PARA A INCLUSÃO .....	36
4.1	Perspectiva Histórica e Relevância Social da Temática.....	36
4.2	A Divisão Sexual do Trabalho e os Impactos no Setor Financeiro .....	37
4.3	Barreiras Estruturais e Dados de Sub-representação .....	39
4.4	Cultura Organizacional e Estereótipos de Gênero.....	41
4.5	Maternidade, Dupla Jornada e Impactos na Carreira .....	42
4.6	A Performance Feminina no Setor e a Importância da Inclusão .....	44
4.7	Iniciativas de Equidade e Caminhos para o Futuro .....	45
4.8	O que tudo isso mostra e para onde podemos ir .....	47
5	CONCLUSÕES .....	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral desta monografia é analisar a trajetória histórica, os desafios atuais e as barreiras estruturais que impactam a inserção e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, com foco especial no setor financeiro brasileiro.

Atualmente, observa-se um crescimento gradual da participação feminina no mercado corporativo, resultado de avanços sociais e econômicos que possibilitaram maior inserção das mulheres em diversas áreas profissionais. No entanto, apesar desse progresso, ainda persistem desafios estruturais e culturais que limitam sua ascensão, sobretudo em posições de liderança. No setor financeiro, essa realidade é ainda mais evidente, uma vez que se trata de um ambiente historicamente masculinizado, altamente competitivo e estruturado de forma a privilegiar a permanência masculina em cargos estratégicos. Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo investigar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado financeiro, analisando os fatores que perpetuam a desigualdade de gênero.

A desigualdade de gênero no setor financeiro manifesta-se em diferentes dimensões, desde a disparidade salarial até a falta de representatividade feminina em cargos de maior destaque. Mesmo com uma crescente qualificação das mulheres e um aumento significativo de sua presença no ensino superior e no mercado de trabalho, as oportunidades de ascensão profissional ainda são desiguais. Estudos indicam que as mulheres, apesar de desempenharem funções equivalentes às de seus colegas homens, frequentemente recebem remunerações inferiores e enfrentam obstáculos adicionais para alcançar posições de maior prestígio. Esse cenário evidencia a existência de barreiras institucionais que dificultam a equidade no mercado financeiro, reforçando a necessidade de políticas e ações voltadas para a promoção da igualdade de oportunidades.

Além dos desafios profissionais, a conciliação entre a vida pessoal e a carreira constitui um obstáculo adicional para as mulheres, especialmente devido à sobrecarga das responsabilidades familiares e à falta de políticas corporativas que favoreçam a igualdade de gênero. O mercado financeiro, historicamente dominado por homens, ainda não internalizou plenamente a importância de medidas como a licença-maternidade e a flexibilidade laboral, resultando no atraso ou até mesmo na interrupção das trajetórias femininas no setor. A maternidade, por exemplo, é frequentemente vista como um fator que compromete a produtividade das mulheres, enquanto os homens não sofrem impactos semelhantes em suas carreiras devido às responsabilidades parentais.

Dessa forma, muitas profissionais altamente capacitadas acabam se afastando do mercado financeiro por não enxergarem perspectivas concretas de crescimento, o que acarreta em um prejuízo para a diversidade no setor. Esse fenômeno não apenas impacta negativamente a carreira dessas mulheres, mas também compromete a inovação e a eficiência do mercado financeiro, uma vez que a diversidade de gênero tem sido associada a melhores desempenhos organizacionais e tomada de decisões mais equilibradas.

Assim, esta pesquisa busca compreender as dinâmicas da desigualdade de gênero no mercado financeiro. Tendo em vista que o setor ainda se caracteriza por uma cultura organizacional predominantemente patriarcal. Ao examinar os desafios estruturais e culturais que dificultam o progresso das mulheres no setor financeiro, este estudo pretende oferecer reflexões e propostas que auxiliem na transformação do cenário atual, favorecendo um mercado mais diverso, justo e acessível para todos os profissionais, independentemente de gênero.

A escolha do tema desta monografia se justifica pela relevância crescente da discussão sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente no setor financeiro, que historicamente apresenta forte concentração masculina em seus espaços de decisão e liderança. Apesar dos avanços conquistados ao longo do século XX e início do XXI, a desigualdade salarial, a segregação ocupacional e a baixa representatividade feminina em cargos estratégicos ainda são realidades presentes, indicando que a igualdade formal garantida pela legislação não se traduz, na prática, em igualdade de oportunidades.

Além disso, compreender a trajetória histórica das mulheres no mundo do trabalho e analisar os obstáculos estruturais que persistem é essencial para construir estratégias mais eficazes de inclusão, valorização e empoderamento feminino. A escolha do mercado financeiro como foco se deve ao seu papel estratégico na economia, onde a diversidade de perfis e de lideranças é um fator cada vez mais reconhecido como fundamental para a inovação, a competitividade e o desenvolvimento sustentável.

É possível afirmar que o Brasil já avançou muito em relação a inserção da mulher no mercado financeiro, porém ainda é uma área que precisa evoluir muito, principalmente em relação a presença feminina em cargos de liderança, como presidência e diretoria. Além da presença feminina ainda ser baixa em relação a presença masculina dentro desse mercado, ainda existe uma grande discrepância em relação a remuneração.

A professora Miriam Pillar Grossi e as doutorandas Izabela Liz Schendeilwein e Jimena Maria Massa, escreveram o artigo “Discriminação tem gênero no Brasil” em 2013, em que abordam diversas situações que as mulheres são vítimas de preconceito e sofrem as consequências da desigualdade de gênero dentro no mercado de trabalho. Uma grande

dificuldade da população feminina é conciliar a maternidade com o trabalho, visto que as mulheres são associadas ao papel de cuidadora, dessa forma, os homens passam a ser vistos como “o funcionário ideal” para as empresas, já que não possuem limitações pessoais que necessitam de um horário de trabalho diferenciado. Diferente das mulheres, que em muitos casos possuem uma maior responsabilidade familiar, sendo assim, necessitam de empregos em que possam controlar o seu horário, para ser possível conciliar o trabalho com a maternidade, dessa forma, sua renda tende a ser mais baixa.

No mesmo artigo, as autoras discutem a relação entre a atividade profissional e a decisão sobre a maternidade, destacando que, especialmente na região Sudeste do Brasil, as mulheres têm adiado a maternidade e optado por ter menos filhos. Esse fenômeno reflete não apenas um maior investimento na qualificação acadêmica e uma crescente dedicação ao desenvolvimento de suas carreiras, mas também o receio de que a maternidade possa comprometer sua ascensão profissional. Muitas adiam a decisão de ter filhos por temerem perder oportunidades de promoção ou cargos de liderança devido à necessidade de afastamento durante a licença-maternidade, uma vez que o mercado de trabalho, especialmente no setor financeiro, ainda impõe barreiras significativas às mulheres que conciliam carreira e vida familiar.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), existe uma discrepância muito grande entre a média de horas semanais que os homens e as mulheres gastam em afazeres domésticos, enquanto as mulheres gastam em média 22 horas, os homens gastam apenas 9,5 horas. Dessa forma, após a OIT realizar uma análise mostrando como as responsabilidades familiares afetam as mulheres nas oportunidades de trabalho, foi abordado a importância de um novo modelo de trabalho para ajudar na conciliação entre esses dois ambientes. Apesar de algumas empresas já estarem utilizando diferentes modelos de trabalho que permitem as mulheres realizarem as tarefas familiares, ainda é muito difícil mudar um mercado tradicional composto majoritariamente por homens.

No artigo escrito por Maria Tereza Leme Fleury em 2013, intitulado “Liderança feminina no mercado de trabalho”, ela apresenta a grande discrepância entre homens e mulheres em cargos de liderança. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apesar de estar crescendo o número de mulheres em posições de liderança, esse número continua sendo muito inferior em relação aos homens. Informações do IBGE mostram que a presença feminina em Conselhos de Administração, diretorias estatutárias e conselhos fiscais de empresas listadas na BM&F Bovespa é de apenas 7,71%, enquanto 66,3% das corporações listadas não possuem mulheres nesses setores. Além disso, a Catho Online mostrou que em

2009, a presença feminina estava em 21% dos cargos de presidente, 17% de vice-presidente e 26% de diretoria nas empresas.

O Global Gender Gap Index, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial, é um importante indicador que mede a desigualdade de gênero em várias dimensões, incluindo participação política, acesso à educação, oportunidades econômicas e representação em cargos de liderança. Os resultados apresentados neste relatório destacam a persistência da desigualdade de gênero em todo o mundo, apesar de alguns avanços modestos.

A estimativa é de que levará 132 anos para alcançar a paridade de gênero, esse fato é um lembrete claro de que ainda há muito trabalho a ser feito para promover a igualdade entre homens e mulheres em todas as esferas da sociedade. Embora haja uma melhoria com relação ao estudo anterior, a perda de progresso nos anos anteriores é preocupante e enfatiza a necessidade de ações concretas para acelerar o avanço em direção à igualdade de gênero.

A disparidade na representação de mulheres em cargos de liderança em diferentes setores também é um ponto de destaque. Enquanto em setores como ONGs, educação e serviços pessoais e de bem-estar as mulheres estão se aproximando da paridade, em setores como tecnologia, energia e infraestrutura, sua presença ainda é significativamente menor. Isso reflete desafios persistentes relacionados à representação de mulheres em posições de poder e influência em áreas-chave da economia.

Para reduzir essa desigualdade de gênero e acelerar o progresso em direção à paridade, é fundamental adotar políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades para mulheres em todos os setores e níveis de liderança. Isso inclui medidas como a promoção da igualdade salarial, a implementação de cotas de gênero em conselhos de administração e a eliminação de estereótipos de gênero que possam limitar as escolhas e oportunidades das mulheres. Além disso, o envolvimento de governos, empresas e organizações da sociedade civil é essencial para impulsionar mudanças significativas e acelerar o progresso em direção à igualdade de gênero.

A história de Muriel Siebert "Mickie", a primeira mulher a obter um assento na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) após nove tentativas negadas em 1967, pode ser uma inspiração para mulheres em todo o mundo que desejam seguir carreiras no mercado financeiro e em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Ela enfrentou inúmeras barreiras, mas sua perseverança a levou a conquistar posições notáveis, como a primeira mulher proprietária de uma corretora e seguradora nos Estados Unidos, além de ocupar o cargo de superintendente do New York State Banking Department.

O compromisso de Siebert com a promoção da igualdade de gênero a levou a advogar pela entrada de mais mulheres no mercado financeiro. Ela doou milhões de sua corretora e seguradora para ajudar outras mulheres a obterem oportunidades no setor. Sua trajetória de vida e suas lutas destacam a necessidade contínua de avançar em direção à igualdade de gênero no mercado financeiro e em outros campos.

Assim como em muitos outros lugares, ainda existem desafios em relação à igualdade de gênero no mercado financeiro. No contexto brasileiro, mulheres podem enfrentar obstáculos para alcançar posições de liderança e podem estar sub-representadas em cargos de destaque. No entanto, algumas empresas financeiras brasileiras têm adotado iniciativas para promover a diversidade de gênero, como programas de mentoria e treinamento em liderança para mulheres.

Além disso, muitas mulheres brasileiras estão envolvidas no empreendedorismo no setor financeiro, criando *fintechs*, *startups* e empresas de investimento. A educação e a capacitação são fundamentais para o sucesso no mercado financeiro, e investir em programas educacionais para mulheres é essencial.

Mulheres que alcançam posições de liderança no mercado financeiro brasileiro podem servir como modelos e mentoras para as gerações mais jovens, inspirando-as a seguir carreiras no setor. Embora haja avanços e iniciativas em andamento, ainda há muito trabalho a ser feito para garantir uma representação mais equitativa de gênero e igualdade de oportunidades no mercado financeiro brasileiro. Muriel Siebert é um exemplo inspirador que demonstra que é possível superar obstáculos e alcançar o sucesso, independentemente do gênero. Em 2013, pouco antes de falecer, Siebert declarou:

It's too soon to women declare victory as a considered position in Wall Street and, although all the firms are doing the right thing and giving women opportunities, they are so not enough in the top positions.  
(Siebert, 2013)

Portanto, este estudo busca contribuir para a reflexão crítica sobre os avanços e desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e para a construção de caminhos que promovam uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

Esta monografia foi desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica qualitativa, fundamentada em livros acadêmicos, artigos científicos, legislações brasileiras e relatórios institucionais. O objetivo foi construir uma análise crítica sobre a participação das mulheres no

mercado de trabalho e, de forma mais específica, no setor financeiro, considerando aspectos históricos, sociais e econômicos.

As fontes selecionadas abrangem publicações entre os séculos XX e XXI, priorizando materiais recentes, publicados especialmente entre 2000 e 2025, para garantir a atualização das informações. Além disso, foram utilizados documentos oficiais, como dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), B3, Anbima e pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais reconhecidas na área de estudos de gênero e mercado de trabalho.

Além disso, durante a elaboração desta monografia, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial, como o ChatGPT, para apoiar no processo de pesquisa. Esses recursos serviram como suporte complementar, sem substituir a análise crítica nem as fontes acadêmicas consultadas.

O método adotado foi o qualitativo, focando na interpretação de dados e reflexões teóricas. Dessa forma, buscou-se identificar padrões, desafios recorrentes e possíveis caminhos de superação para a promoção da igualdade de gênero no mercado financeiro.

O capítulo “Aspectos Históricos da Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho” apresenta uma visão histórica da trajetória das mulheres no mercado de trabalho, desde as civilizações antigas até os marcos legislativos do século XX no Brasil. São abordadas as transformações ocorridas com a Revolução Industrial, as Guerras Mundiais e a Constituição de 1988, além de leis específicas que permitiram avanços nos direitos trabalhistas femininos.

Já o capítulo “Gênero, Trabalho e Desigualdade: A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho Brasileiro” aborda as desigualdades estruturais enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Apresenta dados atualizados sobre desemprego, informalidade, desigualdade salarial e subutilização da força de trabalho, com destaque para os recortes de raça e classe. Também mostra as dificuldades decorrentes da maternidade, da dupla jornada, da violência e do assédio no ambiente profissional.

Por fim, o capítulo “Mulheres no Mercado Financeiro: Desigualdades, Barreiras e Caminhos para a Inclusão” apresenta a inserção das mulheres no setor financeiro, identificando barreiras históricas e contemporâneas à sua ascensão profissional. São discutidos temas como a divisão sexual do trabalho, o teto de vidro, a cultura organizacional excludente e a baixa representatividade feminina em cargos de liderança.

## **2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

A luta por igualdade de direitos tem sido travada por muitos anos, e essa igualdade ainda não está plenamente presente no mercado de trabalho. É alarmante perceber que, mesmo no século XXI, e após inúmeras batalhas pela inclusão das mulheres no mercado de trabalho, elas continuam enfrentando preconceito, especialmente nas relações de emprego.

### **2.1 Origens Históricas da Desigualdade de Gênero**

A distinção de gênero ao longo da história levou a sociedade a enxergar a mulher como inferior ao homem, devendo ser submissa apenas por ser do sexo feminino. Apesar dos grandes avanços com o objetivo de incluir a mulher na sociedade, permitindo o direito ao voto, à expressão e à participação no mercado de trabalho, ainda é evidente a desigualdade salarial, a discriminação e a falta de proteção no trabalho feminino.

A desvalorização da mulher encontra-se presente em diversos períodos, culturas e sociedades durante os anos. Conforme apontado por Campos e Corrêa (2007, p. 99), estudos apontam uma ideologia que estabelece a hierarquização masculina em detrimento da mulher, e sua consequente subordinação, remonta a aproximadamente 2.500 anos. Essa perspectiva foi propagada pelo filósofo helenista Filon de Alexandria, que baseou suas teorias nas concepções de Platão. Platão defendia a ideia de que as mulheres possuíam uma capacidade de raciocínio limitada e uma alma inferior à dos homens. Tais concepções contribuíram para a construção da imagem da mulher como um ser fútil, vaidoso e vinculado exclusivamente aos aspectos carnavais. Outro registro antigo dessa desvalorização encontra-se no Código de Hamurabi, datado de 2.067 a.C. Este código estabelecia imposições severas e desiguais para as mulheres em comparação às penalidades aplicadas aos homens por infrações semelhantes.

### **2.2 A Mulher na Antiguidade e na Idade Média**

No Império Romano, a mulher era tratada como "rés," ou seja, uma coisa. Para demonstrar seu autoritarismo, os homens frequentemente recorriam à violência contra as mulheres, uma prática comum e amplamente aceita na sociedade daquela época. Ademais, o próprio Direito Romano despojava as mulheres de qualquer capacidade jurídica.

Outro exemplo clássico dessa desigualdade pode ser observado no tratamento das relações extraconjugais entre os babilônios. Nessa sociedade, o homem traído recebia como punição apenas o abandono da esposa infiel, enquanto a mulher adúltera era submetida a uma penalidade muito mais severa, sendo condenada à morte ao ser lançada nas águas turbulentas de um rio.

Embora não haja registros históricos suficientes, na Idade Média já se observava uma divisão do trabalho feminino baseada na faixa etária e na posição da mulher na sociedade (Vieira et al., 2010).

### **2.3 A Era Industrial e os Primeiros Movimentos Feministas**

A realidade feminina transformou-se significativamente ao longo do tempo. Durante a Era Industrial, no século XVIII, a necessidade de mão de obra fez com que as mulheres tivessem novas oportunidades de emprego, principalmente nas fábricas, onde enfrentavam condições de trabalho semelhantes à semiescavidão devido aos baixos salários e ambientes insalubres (Souza, 2014).

Ao longo da história, as mulheres passaram a lutar por sua liberdade e igualdade. O ponto culminante dessa busca ocorreu em 1789, com a Revolução Francesa, quando o termo 'feminismo' começou a ser utilizado para representar os diversos grupos que se empenhavam em melhorar a condição das mulheres. Antes da Revolução Francesa, as mulheres eram consideradas cidadãs "passivas", sem capacidade para agir politicamente, com suas decisões tomadas pelos homens. Na França, assim como em outras sociedades ocidentais da época, essa visão justificava a subordinação das mulheres aos homens. Antes da Revolução, as mulheres possuíam poucos direitos e eram esperadas apenas para desempenhar os papéis de boas esposas e mães. Contudo, esses papéis tradicionais de gênero começaram a ser desafiados durante a Revolução Francesa. As mulheres fizeram suas vozes serem ouvidas por meio de panfletos, jornais e manifestações nas ruas, além de formarem seus próprios clubes políticos e milícias femininas. Contudo, esse movimento feminista revolucionário foi suprimido pelos jacobinos em 1793 e posteriormente revertido pelo Código Napoleônico em 1804, que reafirmou o status das mulheres como cidadãs de segunda classe.

Durante a Revolução Francesa, diversas mulheres tornaram-se influente política revolucionária, entre elas Germaine de Staël e Olympe de Gouges eram escritoras que articulavam seus ideais por meio da escrita, promovendo debates políticos com a elite e intelectuais de Paris em seus salões. Pauline Léon e Théroigne de Méricourt, por sua vez, foram

organizadoras de clubes políticos e participaram ativamente de ações significativas durante a Revolução. Estas quatro mulheres exemplificam lideranças que impactaram a Revolução Francesa e avançaram a causa feminista em um dos momentos mais cruciais e instáveis da história dos direitos humanos.

Outro marco significativo no movimento pela igualdade das mulheres ocorreu em 8 de março de 1908, quando 15 mil mulheres marcharam em Nova York, Estados Unidos, reivindicando jornadas de trabalho reduzidas, salários mais elevados e o direito ao voto.

A Grande Recessão de 1929 marcou outro momento importante, quando a economia norte-americana sofreu uma grave crise com repercussões globais. Nesse período, as mulheres conseguiram manter-se no mercado de trabalho ao aceitar salários inferiores aos dos homens. A recessão, que afetou mais a indústria do que os escritórios, abriu novas oportunidades para as mulheres em funções menos cobiçadas pelos homens, como o uso do telefone e da máquina de escrever (Gomes, 2015).

Além disso, as Guerras Mundiais foram marcos históricos significativos para a atuação feminina. Durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e, especialmente, a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as mulheres começaram a substituir a mão de obra masculina em diversos tipos de trabalho, uma vez que os homens eram convocados para a guerra (Pazzianato, 2013).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, as mulheres deveriam retornar ao ambiente doméstico. No entanto, muitos homens haviam morrido, voltado mutilados ou abalados psicologicamente, tornando-se improdutivos para o trabalho (Pazzianato, 2013). Aqueles que não apresentavam esses problemas precisavam ser realocados. O governo, em uma estratégia socioeconômica, estimulou a mulher a reassumir a administração do lar, liberando os postos de trabalho ocupados por elas durante a guerra para os homens.

## **2.4 Avanços Legislativos e Conquistas no Século XX**

Até não muito tempo atrás, as leis brasileiras reforçavam uma visão bastante desigual sobre o papel da mulher na sociedade. O Código Civil de 1916, por exemplo, tratava a mulher como incapaz, sempre dependente do pai ou do marido. Mulheres casadas precisavam de autorização do marido até para coisas básicas, como trabalhar, herdar bens, viajar ou comprar algo. Foi só por volta da década de 1960, com o fortalecimento dos movimentos feministas e a chamada revolução dos costumes, que esse cenário começou a mudar. Mesmo em meio à

ditadura, muitas mulheres passaram a se organizar para questionar seu papel social e político, desafiando padrões que as limitavam.

Esse Código Civil refletia bem o machismo institucional da época. Ele dava ao homem o papel de chefe da família, como mostra o artigo 233. Já o artigo 240 dizia que a mulher deveria adotar o sobrenome do marido e auxiliá-lo nas responsabilidades familiares. E o artigo 242 proibia a mulher de tomar certas decisões – como escolher uma profissão – sem o aval do marido, o que deixava suas vidas bastante restritas (BRASIL, 1916).

Em 1917, surgiu a primeira lei brasileira voltada ao trabalho feminino, proibindo que mulheres grávidas trabalhassem no último mês de gestação e no mês seguinte ao parto. Já em 1923, um decreto federal garantiu às trabalhadoras alguns direitos, como o descanso pré e pós-parto e intervalos para amamentar.

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho foi bem diferente do dos homens. Elas sempre tiveram que equilibrar o trabalho fora com as tarefas de casa, o que limitava sua independência financeira (Pereira, 2017).

Foi apenas em 1962 que a Lei nº 4.121, o Estatuto da Mulher Casada, trouxe um avanço importante: a mulher passou a ter capacidade civil plena, podendo trabalhar sem precisar da permissão do marido. Mais tarde, a Constituição de 1967 passou a proibir a discriminação no emprego por motivo de sexo, cor ou estado civil (Pereira, 2017).

Nos anos finais da década de 1970, o movimento feminino ganhou ainda mais força. As mulheres começaram a reivindicar salários justos, melhores condições de trabalho e mais qualidade de vida (Pereira, 2017). Essas lutas foram refletidas na Constituição de 1988, que incluiu a igualdade entre homens e mulheres como um princípio fundamental da República. Ela também proibiu explicitamente a discriminação no ambiente de trabalho, tanto em salários quanto na contratação (BRASIL, 1988).

Depois disso, outras leis continuaram fortalecendo os direitos das mulheres. A revogação da Lei nº 7.855/89 liberou o trabalho noturno para mulheres em áreas antes restritas, como mineração ou construção civil. A Lei nº 9.029/95 proibiu práticas discriminatórias na contratação e demissão com base no sexo, cor ou estado civil, e previu punições para quem violasse essa regra (Pereira, 2017).

A Lei nº 9.799/99 também foi um marco, deixando claro que não se pode excluir uma mulher de um emprego por estar grávida. Ela ainda reforçou que a formação e a qualificação devem ser os únicos critérios para decidir promoções e salários. Mais tarde, a Lei nº 10.244/01 eliminou restrições que limitavam a carga horária de trabalho das mulheres, mantendo apenas proteções relacionadas à saúde (Pereira, 2017).

No cenário internacional, convenções importantes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) também ajudaram a impulsionar essas mudanças. A Convenção nº 100, de 1951, garantiu igualdade de salários para trabalhos iguais. Já a nº 111, de 1958, reforçou a proibição de discriminação no emprego. E a nº 127, de 1967, definiu limites para o peso que mulheres podem carregar, com foco na saúde e segurança (Pereira, 2017).

## **2.5 A Redemocratização e a Constituição de 1988**

A redemocratização do país resultou na elaboração da Constituição de 1988, conhecida como "Constituição Cidadã". O "lobby do batom", um movimento feminino, teve forte atuação na Assembleia Nacional Constituinte, conseguindo a aprovação de 80% de suas reivindicações. Entre os avanços conquistados estavam o aumento da licença-maternidade para 120 dias, o direito das mulheres à posse de terras e a igualdade de direitos e deveres na sociedade conjugal, eliminando a posição de superioridade anteriormente atribuída aos homens (Pinsky e Pedro, 2012).

Desde então, ocorreram outros importantes avanços na regulamentação dos direitos femininos, como a ampliação da licença-maternidade para seis meses, conforme recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), e a Lei Maria da Penha (Lei 11.340/06), que visa coibir a violência contra as mulheres e tornar mais rigorosa a punição para agressões no âmbito doméstico.

## **2.6 Desafios Atuais no Mercado de Trabalho**

Atualmente, as mulheres no mercado de trabalho enfrentam diversos desafios que perpetuam as desigualdades de gênero. A desigualdade salarial continua a ser um problema significativo, com as mulheres frequentemente ganhando menos que os homens para desempenhar as mesmas funções. Essa disparidade é exacerbada pela segregação ocupacional, onde as mulheres predominam em setores tradicionalmente menos remunerados, como

educação e serviços sociais. Além disso, a sub-representação feminina em cargos de liderança reflete barreiras estruturais e culturais, como estereótipos de gênero e preconceitos inconscientes.

A discriminação de gênero e o assédio sexual no ambiente de trabalho permanecem prevalentes, afetando negativamente a saúde e as oportunidades de carreira das mulheres. A conciliação entre trabalho e vida familiar também é um desafio, com as responsabilidades domésticas recaindo desproporcionalmente sobre as mulheres. A falta de políticas de trabalho flexíveis e de serviços de cuidado infantil agrava essa situação.

Apesar dos avanços nas últimas décadas, superar essas barreiras requer políticas públicas eficazes, mudanças culturais e um compromisso contínuo de empresas e governos para garantir igualdade de oportunidades e condições de trabalho para as mulheres.

## **2.7 A Participação Feminina no Mercado de Trabalho Brasileiro ao Longo do Século XX**

A presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro ao longo do século XX foi se transformando aos poucos, acompanhando as mudanças sociais, políticas e econômicas que marcaram o país. No começo do século, a maior parte das mulheres ainda estavam restritas ao espaço doméstico ou a funções tidas como “naturais”, como o cuidado com a casa, os filhos e os doentes. Aos poucos, especialmente com a urbanização e o surgimento das primeiras indústrias, elas começaram a ocupar alguns postos de trabalho fora do lar, quase sempre mal remunerados e com pouca proteção legal.

Durante a Era Vargas, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1943, trouxe algumas garantias importantes para as mulheres, como a licença-maternidade e o direito ao descanso antes e depois do parto. No entanto, essa proteção vinha acompanhada de várias limitações, como a proibição do trabalho noturno ou em ambientes considerados perigosos, o que, na prática, restringia a atuação feminina a determinados setores e reforçava a ideia de que o lugar da mulher não era o mesmo do homem.

Nas décadas seguintes, com o crescimento das cidades e o aumento do custo de vida, foi ficando cada vez mais comum que as mulheres precisassem complementar a renda familiar. Nos anos 1970, em meio à crise econômica e ao chamado “milagre brasileiro”, muitas delas começaram a ingressar de vez no mercado de trabalho, especialmente em funções ligadas ao setor de serviços. Mesmo assim, enfrentavam dificuldades para conciliar as tarefas profissionais com as domésticas, além de receberem salários mais baixos que os homens, mesmo realizando funções parecidas.

Foi nos anos 1980, com o processo de redemocratização e o fortalecimento dos movimentos feministas, que as mulheres passaram a ter maior voz na defesa dos seus direitos. A Constituição de 1988 foi um marco nesse sentido, ao garantir legalmente a igualdade entre homens e mulheres e proibir qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho. Ainda assim, a mudança na prática aconteceu de forma lenta — muitas vezes, as garantias estavam no papel, mas não se refletiam no dia a dia das trabalhadoras.

A partir dos anos 2000, com o aumento do nível de escolaridade das mulheres e o crescimento do acesso ao ensino superior, elas passaram a conquistar mais espaço em diferentes áreas profissionais. Mesmo assim, os obstáculos continuaram: as mulheres seguem sobrecarregadas com a dupla jornada, são minoria em cargos de liderança e ainda recebem salários mais baixos que os homens em muitas funções. E, para as mulheres negras, esses desafios são ainda maiores, já que enfrentam, além do machismo, o racismo estrutural.

Olhando para essa trajetória, fica claro que a entrada das mulheres no mercado de trabalho foi, e ainda é, um processo cheio de desafios. Apesar de todas as conquistas, muita coisa ainda precisa mudar para que o ambiente profissional seja realmente igualitário. Mas também é importante reconhecer os avanços e valorizar o caminho já trilhado por tantas mulheres que abriram espaço para as conquistas de hoje.

## **2.8 A Influência dos Movimentos Sociais e do Feminismo na Legislação Trabalhista**

A conquista dos direitos das mulheres no mercado de trabalho não foi algo que simplesmente aconteceu ou que surgiu da boa vontade das instituições. Foi fruto de muita luta, organização e pressão dos movimentos feministas e sociais ao longo dos anos. Esses grupos foram, e continuam sendo, peças-chave para fazer o tema da desigualdade de gênero ganhar espaço nas discussões públicas e para impulsionar mudanças importantes nas leis e na forma como o trabalho é estruturado.

A partir da década de 1960, o movimento feminista começou a ganhar mais força no Brasil, inspirado por pautas que já mobilizavam mulheres em outras partes do mundo. Não se tratava apenas de reivindicar o direito ao voto ou ao trabalho, mas de questionar o lugar que a mulher ocupava na sociedade, inclusive dentro de casa. Começaram a surgir organizações e coletivos que denunciavam desigualdades no acesso ao emprego, nas condições de trabalho, nos salários e na falta de reconhecimento do trabalho doméstico não remunerado.

Na década de 1980, com a volta da democracia, essas mobilizações se intensificaram. Durante a Assembleia Constituinte de 1987–1988, um grupo de mulheres, conhecido como o

“lobby do batom”, atuou de forma estratégica para garantir que a nova Constituição tivesse avanços reais na igualdade de direitos. Graças a essa articulação, foram inseridas garantias como a proibição da discriminação salarial por motivo de sexo e a ampliação da licença-maternidade para 120 dias, entre outras conquistas importantes.

Ao longo dos anos 1990 e 2000, outras legislações foram sendo modificadas ou criadas com forte influência de organizações feministas. A Lei nº 9.029/1995, por exemplo, proibiu práticas discriminatórias na contratação de mulheres por causa da aparência, da gravidez ou do estado civil. Já a Lei nº 9.799/1999 reforçou o direito à igualdade de oportunidades, especialmente nos processos seletivos e na progressão de carreira. Essas mudanças vieram após muita mobilização de entidades da sociedade civil e também da pressão exercida por mulheres que já ocupavam cargos no Congresso Nacional.

Mais recentemente, o fortalecimento de campanhas contra o assédio e a violência de gênero, como o movimento #MeToo e suas repercussões no Brasil, ajudou a jogar luz sobre os desafios enfrentados pelas mulheres nos ambientes de trabalho. Isso pressionou empresas e órgãos públicos a criarem canais de denúncia, políticas de prevenção e discussões internas sobre ambientes mais seguros e respeitosos.

Esses avanços deixam claro que, por trás de cada direito conquistado, existe uma história de luta coletiva. Nenhuma dessas mudanças veio de cima para baixo. Foram mulheres que se organizaram, protestaram, debateram e mostraram que as desigualdades não são naturais nem inevitáveis — e que elas têm o direito de ocupar todos os espaços com dignidade, reconhecimento e oportunidades justas.

## **2.9 Mulheres e o Direito ao Trabalho: Convenções Internacionais e o Papel da OIT**

Embora boa parte das conquistas das mulheres no mundo do trabalho tenha vindo por meio de lutas dentro dos próprios países, os acordos e convenções internacionais também tiveram um papel fundamental nesse processo, especialmente aqueles promovidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Desde sua fundação, em 1919, a OIT tem buscado garantir direitos básicos a todos os trabalhadores, mas foi com o tempo e com a pressão de movimentos sociais que ela passou a olhar com mais atenção para as desigualdades de gênero no ambiente profissional.

Uma das primeiras grandes conquistas nesse sentido foi a Convenção nº 100, de 1951, que trata da igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor. Esse princípio pode parecer óbvio hoje, mas demorou décadas para ser discutido de forma mais

ampla, e ainda hoje é ignorado em muitas empresas. O Brasil ratificou essa convenção em 1957, o que significa que se comprometeu, ao menos formalmente, a combater a diferença salarial baseada no gênero.

Outra convenção importante é a nº 111, de 1958, que aborda a discriminação no emprego e na ocupação. Essa norma amplia a discussão para além do salário, considerando práticas discriminatórias nos processos seletivos, nas promoções e até nas demissões. Ou seja, ela reconhece que o preconceito pode se manifestar de várias formas no ambiente de trabalho, e que isso precisa ser enfrentado com políticas concretas.

Com o tempo, a OIT passou a incorporar em suas convenções outros temas ligados à vida das mulheres. A Convenção nº 156, por exemplo, trata dos trabalhadores com responsabilidades familiares e reconhece que cuidar dos filhos ou de familiares doentes não deve ser um fator de exclusão no trabalho. Já a Convenção nº 183, de 2000, atualiza as diretrizes sobre a proteção à maternidade, garantindo que a gravidez não seja um impedimento para que mulheres mantenham sua dignidade e direitos no emprego.

Essas convenções internacionais não mudam a realidade de um país automaticamente, mas funcionam como referências e cobranças importantes. A partir delas, surgem debates, leis e programas nacionais que ajudam a transformar o dia a dia das trabalhadoras. No Brasil, muitas dessas normas serviram de base para legislações como a CLT, as alterações na Constituição de 1988 e leis mais recentes que ampliam os direitos das mulheres no trabalho.

Ainda há um longo caminho pela frente, principalmente no que diz respeito à aplicação dessas normas e à fiscalização das empresas. Mas reconhecer o papel da OIT e das convenções internacionais é essencial para entender que a luta das mulheres por direitos é, também, uma pauta global, que ultrapassa fronteiras e fortalece a solidariedade entre trabalhadoras de diferentes países e realidades.

## **2.10 Considerações Finais**

A trajetória das mulheres no mercado de trabalho é marcada por avanços significativos, mas também por desafios que ainda persistem. Ao longo da história, as trabalhadoras brasileiras enfrentaram barreiras jurídicas, sociais e culturais que limitaram seu acesso a direitos, posições de liderança e condições justas de trabalho. Das primeiras reivindicações durante a industrialização aos marcos constitucionais da redemocratização, passando pelas mobilizações feministas e pelos acordos internacionais, a busca por igualdade de gênero vem sendo construída com esforço coletivo e resistência.

As desigualdades não se expressam apenas nas diferenças salariais ou na ocupação de cargos hierárquicos. Elas estão presentes no acúmulo de funções, na ausência de políticas públicas eficazes, na violência simbólica e institucional e nas expectativas sociais que ainda recaem majoritariamente sobre as mulheres. Para muitas, especialmente aquelas em situação de maior vulnerabilidade, o direito ao trabalho digno continua sendo uma meta distante, impactada por recortes de classe, raça, maternidade e escolaridade.

Apesar de todos os obstáculos, é possível reconhecer que muitas coisas já mudaram. A ampliação do acesso à educação, a criação de legislações mais protetivas e a conscientização crescente da sociedade são frutos da luta das mulheres — em sindicatos, parlamentos, universidades, ruas e espaços virtuais. Essas conquistas mostram que a mudança é possível, mas também que ela exige vigilância constante e compromisso com a transformação estrutural.

Promover a igualdade de gênero no mundo do trabalho não é apenas uma questão de justiça social, mas uma necessidade para o desenvolvimento sustentável de qualquer país. Valorizando a diversidade, promovendo ambientes mais inclusivos e combatendo todas as formas de discriminação, damos passos concretos em direção a uma sociedade mais justa, equitativa e democrática.

### **3 GÊNERO, TRABALHO E DESIGUALDADE: A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO**

#### **3.1 Panorama Geral e Desigualdades Persistentes**

A presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro ainda é marcada por desigualdades profundas. Mesmo representando uma parte significativa da força de trabalho, elas continuam lidando com taxas de desemprego mais altas, salários mais baixos e dificuldades para crescer profissionalmente. A criação da Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que trata da igualdade salarial entre homens e mulheres, foi um passo importante nessa luta (BRASIL, 2023). No entanto, colocar essa lei em prática tem sido um desafio, principalmente no que diz respeito à fiscalização e à quebra de padrões culturais antigos que ainda estão muito presentes nas empresas.

Essas desigualdades que as mulheres enfrentam não são algo novo. Desde que começaram a ocupar espaços fora do ambiente doméstico, encontraram resistência tanto da sociedade quanto das próprias instituições. Durante muito tempo, a ideia de que o lugar da mulher era restrito ao lar ajudou a reforçar barreiras que, de certa forma, ainda não foram totalmente superadas. O modelo patriarcal e a divisão sexual do trabalho consolidaram estigmas que, mesmo com tantas mudanças econômicas e sociais nas últimas décadas, ainda influenciam a realidade de quem está tentando se firmar no mercado. Embora a participação feminina tenha crescido em diversas profissões, as diferenças estruturais seguem sendo um obstáculo a ser vencido.

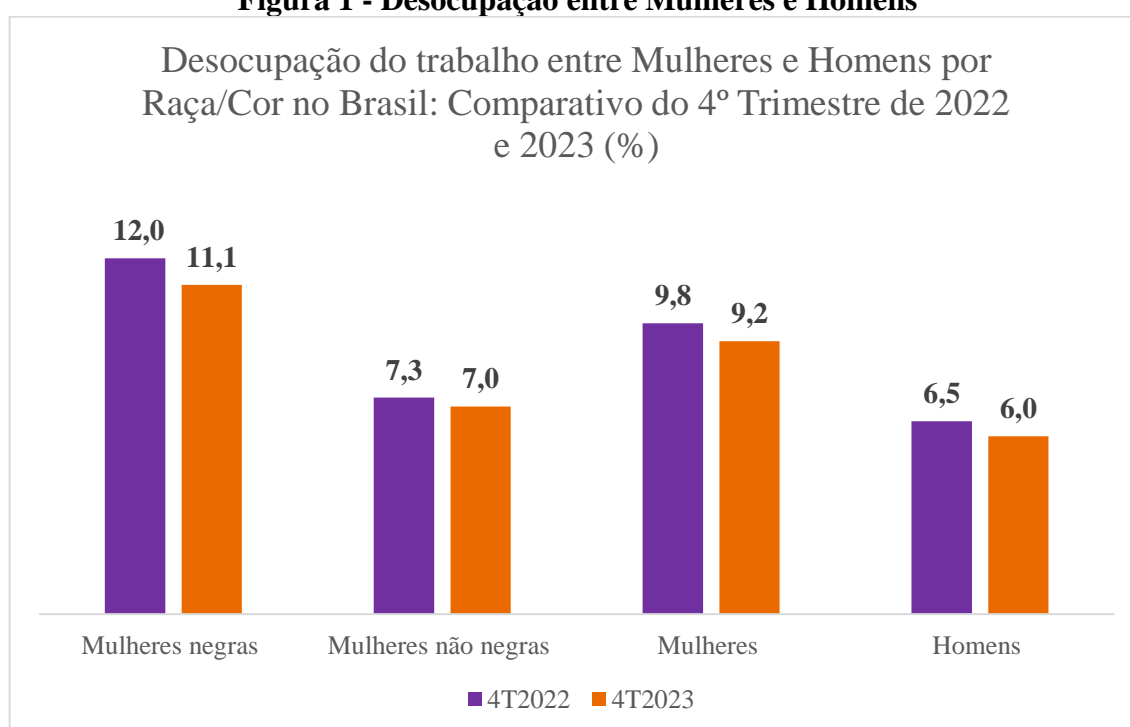
#### **3.2 Indicadores Econômicos e Impactos no Emprego Feminino**

O crescimento econômico registrado em 2023, com o PIB aumentando entre 2,5% e 3,0%, trouxe impactos positivos para o mercado de trabalho (IPEA, 2024). A taxa de desemprego no país caiu de 7,9% para 7,4%, o que resultou na criação de cerca de 1,6 milhão de novas vagas e num aumento real de 3,23% no rendimento médio dos trabalhadores (IBGE, 2024). Apesar dessa melhora geral, a situação das mulheres ainda segue mais delicada: a taxa de desocupação feminina, embora tenha recuado de 9,8% para 9,2%, continua maior que a dos homens, que hoje é de 6,0%. As mulheres representam 54,3% de todos os desempregados, com destaque para as mulheres negras, cuja taxa de desocupação chega a 11,1%, enquanto entre as mulheres não negras é de 7,0% (IBGE, 2024). Esses números mostram que, mesmo em

momentos de recuperação econômica, as barreiras que dificultam a inserção das mulheres no mercado de trabalho ainda continuam firmes.

Mais do que analisar apenas os números, é importante também olhar para o tipo de emprego que essas mulheres conseguem acessar. A presença feminina ainda é muito forte em áreas tradicionalmente femininas, como educação, saúde, serviços sociais e trabalho doméstico, setores que, historicamente, são menos valorizados em termos de remuneração e condições de trabalho. Essa concentração em poucas áreas limita as chances de crescimento profissional e de acesso a cargos mais prestigiados e melhor remunerados.

**Figura 1 - Desocupação entre Mulheres e Homens**



Fonte: DIEESE, base Pnad Contínua.

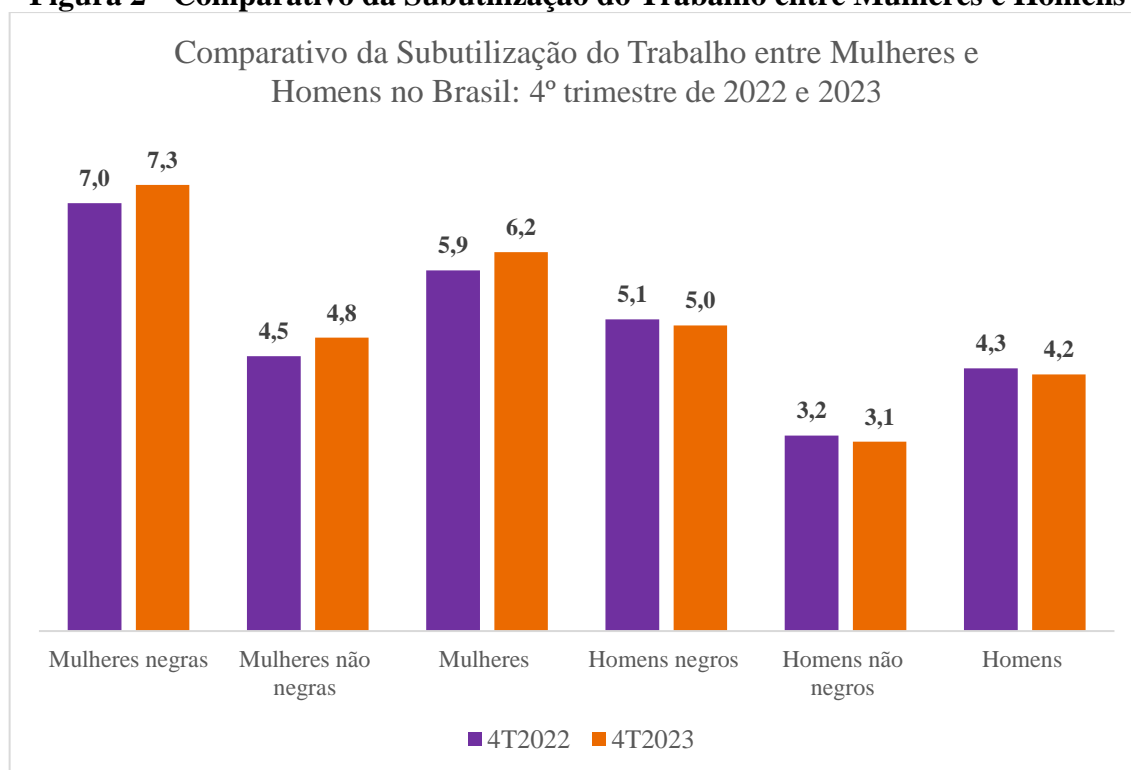
### 3.3 Subutilização, Informalidade e Recortes Raciais

A informalidade no mercado de trabalho atinge de forma desproporcional as mulheres, principalmente as mulheres negras. No último trimestre de 2023, cerca de 39,1% das mulheres ocupadas estavam no setor informal, atuando como trabalhadoras domésticas, assalariadas sem carteira assinada, autônomas ou colaboradoras familiares (DIEESE, 2024). A taxa de subutilização da força de trabalho também mostra essa desigualdade: ela é mais alta entre as mulheres negras (7,3%), seguida pelos homens negros (5,0%), mulheres não negras (4,8%) e, por último, os homens não negros (3,1%) (IBGE, 2024). Esses dados deixam claro que, além

da precarização das condições de trabalho, existe uma combinação de fatores, como gênero e raça, que amplia ainda mais as desigualdades.

A informalidade traz muitos problemas para quem está nesse tipo de trabalho: falta de proteção previdenciária, dificuldade para acessar benefícios trabalhistas e uma vida financeira instável. E o acesso desigual à educação, ao ensino superior e à qualificação profissional só reforça esses ciclos de exclusão, deixando muitas mulheres presas em empregos de baixa remuneração e pouca estabilidade. Mesmo o trabalho por conta própria e o microempreendedorismo, que surgem como alternativas para muitas delas, acabam sendo, na prática, marcados por informalidade, insegurança e uma sobrecarga enorme de responsabilidades.

**Figura 2 - Comparativo da Subutilização do Trabalho entre Mulheres e Homens**



Fonte: DIEESE, base Pnad Contínua.

### 3.4 Desigualdade de Renda e Barreiras Estruturais

As diferenças salariais entre homens e mulheres continuam firmes, mesmo quando elas têm a mesma qualificação e experiência profissional. No último trimestre de 2023, as mulheres ganharam, em média, R\$ 2.562, enquanto os homens receberam R\$ 3.323, ou seja, uma diferença de 22,3% (IBGE, 2024). Essa desigualdade fica ainda mais gritante entre quem tem

ensino superior completo: mulheres recebem 35,5% a menos que seus colegas homens. E mesmo chegando a cargos de liderança, as mulheres continuam esbarrando no chamado "teto de vidro", aquela barreira invisível que impede a ascensão para os postos mais altos. Pesquisas mostram que a ideia, ainda muito enraizada, de que homens são líderes naturais acaba reforçando a baixa presença feminina nas posições de comando (SILVA; OLIVEIRA; SANTOS, 2020).

A situação é piorada por estereótipos e preconceitos culturais que desvalorizam o trabalho feito por mulheres. Além disso, a falta de transparência salarial dentro das empresas dificulta que essas diferenças venham à tona e sejam corrigidas. Para mudar esse cenário, é fundamental que as empresas adotem práticas de gestão com olhar atento para a questão de gênero, além de implementar políticas sérias para promover a diversidade e combater discriminações que, muitas vezes, nem são percebidas tão claramente no dia a dia.

### **3.5 Barreiras Psicológicas, Maternidade e Desistência Profissional**

Além das barreiras que já existem nas estruturas e instituições, as mulheres ainda lidam com desafios emocionais que acabam impactando suas carreiras. Um exemplo é a chamada "síndrome da impostora", aquela sensação de que não são boas o suficiente ou de que estão enganando os outros, mesmo quando têm provas concretas de competência e sucesso. Esse sentimento é muito comum em ambientes dominados por homens, onde a falta de mulheres em cargos de liderança só aumenta a sensação de inadequação (SANTO CAOS, 2022).

Outro ponto importante é que a maternidade costuma marcar uma virada na trajetória profissional das mulheres. Um estudo da Fundação Getulio Vargas mostrou que cerca de metade das mulheres perde o emprego até dois anos depois de tirar a licença-maternidade (FGV, 2021). Além disso, a famosa dupla jornada pesa muito: as mulheres ainda dedicam, em média, 21,3 horas por semana aos afazeres domésticos, enquanto os homens contribuem com 10,9 horas (IBGE, 2022). Essa desigualdade no tempo disponível acaba limitando as chances das mulheres de investir em suas carreiras, afetando promoções, desempenho e até as oportunidades de buscar mais qualificação.

### **3.6 Exclusão Social e Urgência de Políticas Públicas**

As desigualdades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho são apenas uma parte visível de um problema muito maior de exclusão social. Para ter uma ideia, 59,2% das

mulheres negras ocupadas estão nos dois primeiros quintis de renda, ou seja, ganham até R\$ 1.500 por mês (IBGE, 2024). Entre as quase 8,9 milhões de mulheres que trabalham por conta própria, muitas ainda estão em condições muito precárias, sem nenhuma proteção legal ou acesso a direitos trabalhistas. Esse cenário mostra, mais do que nunca, como é urgente criar políticas públicas que incentivem a formalização do trabalho, ampliem a proteção social e promovam de verdade a igualdade de gênero e raça (PNUD, 2022; IPEA, 2023).

Essas políticas precisam incluir ações práticas, como programas que incentivem a contratação de mulheres em áreas onde os homens ainda são maioria, o fortalecimento da rede de creches e educação infantil, a criação de mecanismos para garantir mais transparência nos salários e uma fiscalização séria para garantir que as leis trabalhistas sejam cumpridas. Além disso, é super importante investir em campanhas educativas para quebrar estereótipos de gênero e ajudar a construir ambientes de trabalho mais diversos, acolhedores e justos para todo mundo.

### **3.7 Persistência Estrutural das Desigualdades de Gênero e Raça**

Mesmo com os avanços nas leis e a presença cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, as desigualdades de gênero e raça ainda estão muito presentes nas relações de trabalho no Brasil. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), as mulheres continuam enfrentando dificuldades para acessar cargos de maior prestígio, e essa realidade é ainda mais dura para as mulheres negras, que lidam com a discriminação de gênero e o racismo ao mesmo tempo. Essa dupla exclusão aparece tanto na hora de conseguir um emprego quanto na dificuldade de se manter em posições formais e protegidas, reforçando vulnerabilidades que vêm de muito tempo.

O próprio MTE mostra que, mesmo tendo uma escolaridade média maior do que a dos homens, as mulheres ainda são minoria nos espaços de liderança e recebem salários mais baixos. Essa diferença entre qualificação e reconhecimento profissional deixa claro que ainda existem barreiras, muitas vezes invisíveis, que impedem a igualdade real de oportunidades. O fenômeno chamado de "verticalização racial e de gênero", em que mulheres negras ficam concentradas nas funções mais básicas, mostra que não basta garantir igualdade na teoria: é preciso mudar práticas discriminatórias que já foram tão naturalizadas no dia a dia.

Por isso, as políticas públicas precisam ser pensadas de forma mais ampla, levando em conta não só o recorte de gênero, mas também de raça e de classe social. Fortalecer a fiscalização das leis trabalhistas, promover igualdade nas contratações e incentivar que mais

mulheres assumam cargos de liderança em áreas estratégicas são passos essenciais para começar a mudar esse cenário.

### **3.8 Estereótipos de Gênero e Obstáculos no Mercado de Trabalho**

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é sustentada por estruturas sociais antigas, que atuam tanto de forma explícita quanto de maneira mais sutil dentro das organizações. Muitos estereótipos ainda persistem, como a ideia de que os homens são mais racionais, objetivos e prontos para liderar, enquanto as mulheres seriam mais sensíveis, dóceis e até instáveis emocionalmente (CHECON et al., 2023). Mesmo com todo o avanço na escolaridade e na qualificação técnica das mulheres, esses estereótipos acabam funcionando como barreiras invisíveis, limitando suas oportunidades profissionais.

Além da divisão desigual de funções, as mulheres ainda são muito direcionadas para áreas vistas como “de apoio” ou “de cuidado”, como recursos humanos, secretariado, enfermagem e educação infantil. Já os homens predominam em setores técnicos, estratégicos e em cargos de liderança. Esse tipo de divisão contribui para a desvalorização do trabalho feminino, já que as áreas mais femininas tendem a ter salários mais baixos — mesmo exigindo o mesmo nível de esforço e qualificação. Outro obstáculo é o acesso limitado das mulheres às redes informais de influência, que continuam, em grande parte, dominadas por homens, o que acaba prejudicando a visibilidade delas e as chances de chegarem a cargos de comando.

### **3.9 Cultura Organizacional e Ambientes Hostis às Mulheres**

Outro fator que agrava ainda mais as desigualdades de gênero no trabalho é a cultura organizacional excludente. Muitas empresas ainda reproduzem práticas e discursos que tratam a ausência de mulheres em cargos de liderança como algo normal, minimizam situações de discriminação e acabam deixando a equidade de gênero em segundo plano. Pequenas agressões do dia a dia, como interrupções constantes em reuniões, dúvidas sobre a capacidade técnica das mulheres, piadas de mau gosto ou a expectativa de que sejam elas as responsáveis por organizar festas e eventos, reforçam a sensação de que não pertencem de verdade àquele ambiente.

Esse tipo de clima hostil afeta muito mais do que o desempenho: mexe com a saúde mental e emocional das mulheres, levando muitas a desistirem de cargos de liderança, abandonarem carreiras promissoras ou recusarem promoções que trariam ainda mais visibilidade e pressão. Sem contar que, quando uma mulher é assertiva, é comum que seja vista

como agressiva, enquanto o mesmo comportamento nos homens é elogiado como sinal de liderança.

Para mudar esse cenário, não basta agir de forma pontual. São necessárias ações estruturadas que vão desde a criação de políticas de compliance sérias e canais de denúncia seguros até a revisão dos critérios usados para contratar e promover pessoas, colocando a equidade de gênero como prioridade. Programas de diversidade e inclusão não podem ser vistos como “iniciativas legais” para a imagem da empresa: eles precisam fazer parte do coração da governança e estar diretamente ligados às metas e resultados da organização.

### **3.10 Trajetórias de Liderança Feminina no Brasil: O Caso de Luiza Helena Trajano**

A trajetória de Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do Magazine Luiza, é um grande exemplo de superação das barreiras que ainda limitam tantas mulheres no mercado de trabalho. Nascida em Franca, no interior de São Paulo, e formada em Direito, Trajano assumiu a liderança da empresa nos anos 1990 e transformou o Magazine Luiza em um dos maiores grupos varejistas do país, apostando numa gestão inovadora e com forte compromisso social (TRAJANO, 2020).

Mas seu destaque vai muito além do sucesso empresarial. Trajano se tornou uma referência pela sua atuação firme em prol da igualdade de gênero e racial. Em 2013, ela fundou o Grupo Mulheres do Brasil, que hoje já conta com mais de 100 mil integrantes e atua em várias frentes como educação, saúde, combate à violência contra a mulher e inclusão produtiva. Como a própria Trajano costuma dizer: “não basta contratar mulheres, é preciso garantir que elas estejam nas decisões” (TRAJANO, 2021, s/p). Essa frase resume bem o desafio que tantas brasileiras ainda enfrentam: não é só conseguir emprego, é também ter voz nas decisões.

Sob sua liderança, o Magazine Luiza implementou ações afirmativas pioneiras no setor privado, como o programa de trainee exclusivo para pessoas negras em 2020. Apesar das polêmicas, a iniciativa marcou um avanço importante no combate ao racismo estrutural e à baixa presença negra nos cargos de liderança. Segundo Souza e Cardoso (2021), políticas como essa rompem com a velha lógica da meritocracia excludente e mostram como a responsabilidade social pode ser um caminho real para mais igualdade dentro das empresas.

Luiza Trajano virou uma referência nacional não só de liderança feminina, mas também de engajamento social. Sua atuação mostra que ter mais mulheres em posições estratégicas pode transformar a cultura das empresas, tornando-as mais diversas, democráticas e abertas à escuta. Como lembram Santos e Lima (2022), “o aumento da presença feminina em cargos de liderança

tende a se correlacionar com culturas organizacionais mais democráticas, pautadas pela escuta e pela valorização da diversidade”.

Contar a história de Luiza Trajano é também reforçar que mudanças profundas no mercado de trabalho dependem de lideranças comprometidas com a inclusão e a transformação social, e que inspiram muitas outras mulheres a acreditarem que também podem ocupar os espaços que sempre lhes foram negados.

### **3.11 A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho e a Divisão Sexual do Trabalho**

A entrada das mulheres no mercado de trabalho, principalmente a partir do século XX, foi vista durante muito tempo como um grande passo em direção à igualdade de direitos. Mas, olhando com mais atenção, dá para perceber que essa inclusão aconteceu de um jeito funcional ao sistema capitalista: as mulheres foram incorporadas para atender à expansão produtiva, sem que isso mudasse, de fato, as estruturas de desigualdade de gênero. Como aponta Fonseca (2010), o capital soube usar a força de trabalho feminina, mas manteve a lógica de exploração e desvalorização do trabalho que, historicamente, foi associado às mulheres.

A autora destaca que a "divisão sexual do trabalho", consolidada ao longo da história, separou de forma simbólica e prática as esferas pública e privada: o trabalho produtivo e remunerado ficou com os homens, enquanto às mulheres foi reservado o trabalho reprodutivo e doméstico, que muitas vezes nem é reconhecido. Essa separação criou uma hierarquia que até hoje naturaliza a inferioridade econômica do trabalho feminino, mesmo quando exercido dentro dos espaços formais.

Essa lógica estrutural ainda alimenta as desigualdades salariais, mantém as mulheres em profissões com salários mais baixos e dificulta o acesso a posições de comando. Fonseca (2010) também chama atenção para o fato de que o sistema econômico continua empurrando as mulheres para atividades precárias, informais ou de menor prestígio, explorando a sobrecarga da dupla jornada e a ideia, socialmente construída, de que elas têm uma “vocação natural” para o cuidado. Ao mesmo tempo, o Estado se exime de oferecer políticas públicas universais que poderiam apoiar essa reprodução social, como a oferta de creches públicas ou licenças parentais mais justas.

Com o avanço do neoliberalismo, essa dinâmica ficou ainda mais complicada. A flexibilização do trabalho, com contratos temporários, jornadas parciais e terceirizações, atingiu

principalmente as mulheres, que acabaram ficando ainda mais vulneráveis. Para o capital, isso é vantajoso: permite mobilizar a mão de obra feminina com menos custos e mais precarização, dando a falsa impressão de que o mercado de trabalho está se democratizando.

Por isso, a luta das mulheres não pode ser vista apenas como uma busca por “estar presente” em todos os espaços, mas precisa questionar de verdade a lógica que sustenta a dominação de classe e de gênero na economia. Fonseca (2010) lembra que a crítica feminista precisa ir além do discurso liberal da meritocracia e do empoderamento individual: é preciso denunciar o sistema que se apoia na divisão sexual do trabalho para ampliar lucros e reduzir seus próprios custos sociais.

Assim, construir um mercado de trabalho justo de verdade passa por enfrentar essa divisão histórica, questionar a hierarquia entre funções "de homem" e "de mulher" e redistribuir, de maneira mais equilibrada, as responsabilidades com o cuidado entre Estado, empresas e famílias. É nessa interseção entre gênero, economia e política que está o verdadeiro potencial de transformação trazido pela crítica feminista ao mundo do trabalho.

### **3.12 Interseções entre Feminismo, Trabalho e Literatura na Compreensão da Experiência Feminina**

A coletânea *Feminismo, Trabalho e Literatura: Reflexões sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea*, organizada por Miraglia, Teodoro e Soares (2020), traz uma abordagem super rica para entender as várias dimensões da experiência feminina no mercado de trabalho. Unindo pontos de vista do direito, das ciências sociais e da literatura, a obra mostra como a economia, as normas sociais e as representações simbólicas se misturam para manter as desigualdades de gênero.

Um dos temas mais importantes discutidos na coletânea é a persistência da chamada "divisão sexual do trabalho". Essa divisão não nasce só das dinâmicas do capitalismo, mas também de construções culturais antigas, que ainda hoje associam as mulheres ao cuidado, à docilidade e à ideia de abnegação. Como destacam Duarte e Costa (2020), mesmo com todo o avanço no acesso à educação e ao emprego formal, as mulheres continuam sendo empurradas para posições de menos prestígio, não por falta de capacidade, mas por conta de barreiras simbólicas e institucionais que seguem naturalizando a exclusão feminina dos espaços de poder.

Outro ponto muito interessante da coletânea é o papel da literatura como ferramenta para refletir sobre essas desigualdades. Analisando narrativas escritas por mulheres, os autores mostram como a arte e a linguagem conseguem revelar vivências femininas muitas vezes

silenciadas, trazendo à tona temas que as estatísticas nem sempre conseguem captar, como a culpa materna, o assédio moral e o cansaço invisível do trabalho doméstico. Como lembram Silva e Mendonça (2020), “a literatura escrita por mulheres revela nuances da experiência feminina que os dados estatísticos muitas vezes não capturam, como a culpa materna, o assédio moral e o cansaço invisível do trabalho doméstico”.

A coletânea também traz uma discussão importante sobre como o feminismo pode dialogar com a análise do mundo do trabalho. As autoras defendem que não basta incluir mais mulheres em certas profissões; é preciso questionar o próprio funcionamento do sistema produtivo. Elas sugerem que é fundamental repensar as jornadas de trabalho, a divisão do tempo entre homens e mulheres e as expectativas sociais que recaem de forma desproporcional sobre os corpos femininos. Nesse sentido, alcançar a igualdade de gênero exige mais do que abrir vagas: é preciso reconstruir valores sociais que legitimam a sobrecarga e a desigualdade.

Assim, ao olhar para as reflexões trazidas pela coletânea, fica claro como é essencial adotar uma perspectiva que leve em conta os aspectos culturais e subjetivos da exclusão de gênero. Dar visibilidade à produção literária de autoria feminina e conectá-la à realidade do trabalho ajuda a revelar formas de opressão que muitas vezes passam despercebidas, e fortalece a construção de discursos e políticas que realmente desafiem essas estruturas históricas. Dessa maneira, o feminismo e a literatura se tornam aliados fundamentais na luta por um mercado de trabalho mais humano, plural e justo.

### **3.13 Assédio, Agressões e Perda de Direitos: Desafios Adicionais no Ambiente de Trabalho**

As mulheres no mercado de trabalho brasileiro enfrentam muito mais do que apenas desigualdade salarial e dificuldade para crescer na carreira. Infelizmente, a violência e a discriminação também fazem parte do dia a dia de muitas delas. O assédio sexual é uma das formas mais visíveis desse problema: comportamentos indesejados de natureza sexual criam ambientes de trabalho hostis e degradantes. Desde comentários inapropriados até pressões explícitas para favores sexuais, essas situações abalam o bem-estar e o desempenho profissional das mulheres.

Mas o problema não para por aí. Agressões verbais e até físicas também acontecem, muitas vezes praticadas por colegas, chefes ou até clientes. Esses episódios geralmente estão ligados a estereótipos de gênero e a tentativas de manter relações de poder desiguais. E não é

só a violência física que impacta: o descaso com as condições de trabalho e a omissão dos empregadores também são formas silenciosas, mas muito sérias, de violência.

Outro desafio importante é a perda de direitos. Mesmo com avanços na legislação, como a Lei nº 14.611 de 2023, que garante igualdade salarial entre homens e mulheres, a prática ainda está longe do ideal. A falta de fiscalização e o peso de culturas organizacionais antiquadas tornam muito difícil que esses direitos sejam realmente respeitados. Além disso, o crescimento da informalidade e da flexibilização dos contratos de trabalho deixa as mulheres ainda mais vulneráveis a condições precárias.

Enfrentar tudo isso exige mais do que boas intenções. É preciso criar políticas públicas e práticas corporativas sérias que promovam ambientes seguros e igualitários. Ter canais de denúncia que realmente funcionem, programas de conscientização sobre assédio e discriminação e o fortalecimento de uma cultura organizacional mais inclusiva são passos fundamentais para proteger as mulheres no trabalho.

Reconhecer todas essas formas de violência e discriminação é essencial para entender o tamanho do desafio. A igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro ainda é um objetivo a ser conquistado, e passa, necessariamente, por mudar práticas, mentalidades e estruturas inteiras.

## **4 MULHERES NO MERCADO FINANCEIRO: DESIGUALDADES, BARREIRAS E CAMINHOS PARA A INCLUSÃO**

### **4.1 Perspectiva Histórica e Relevância Social da Temática**

A inserção das mulheres no mercado financeiro mostra uma trajetória marcada por avanços significativos, mas também por desafios persistentes. Embora as transformações sociais, econômicas e culturais ao longo do século XX tenham aumentado a presença feminina no mundo do trabalho, certos setores ainda permanecem fortemente marcados por estruturas e práticas excludentes. O campo financeiro é um exemplo emblemático dessa realidade, apresentando desigualdades que vão além das estatísticas e que se sustentam em padrões historicamente construídos.

Por muito tempo, o papel social das mulheres esteve ligado ao cuidado e à vida doméstica, enquanto os espaços públicos e de tomada de decisão foram ocupados predominantemente por homens. Essa divisão, longe de ser natural, é resultado de um processo histórico que moldou as relações de gênero e definiu os espaços considerados apropriados para cada um. Ainda hoje, os efeitos dessa organização são sentidos, especialmente em ambientes tradicionalmente associados à racionalidade, à competitividade e ao alto desempenho, atributos culturalmente vinculados ao universo masculino (Hirata & Kergoat, 2007).

O setor financeiro, nesse sentido, apresenta um conjunto de barreiras que dificultam a entrada, a permanência e a ascensão das mulheres. Dados do Fórum Econômico Mundial (2023) indicam que a paridade de gênero global no âmbito econômico poderá levar mais de um século para ser alcançada, caso as condições atuais se mantenham. No Brasil, embora as mulheres representem a maioria entre os diplomados no ensino superior, sua participação em cargos de liderança ainda não ultrapassa 38%, conforme levantamento do IBGE (2022). Essa pouca presença das mulheres não tem relação com falta de qualificação, e sim com um sistema que, mesmo sem deixar tão claro, ainda segue funcionando com regras e expectativas que acabam deixando-as de fora.

A análise proposta por Hirata e Kergoat (2007) contribui para essa compreensão ao evidenciar que a divisão sexual do trabalho opera como um princípio organizador das relações sociais e econômicas. Não se trata apenas de quem realiza qual tipo de tarefa, mas de como o valor atribuído a essas atividades é distribuído. No mercado financeiro, isso se reflete na baixa presença de mulheres em áreas estratégicas, na valorização de estilos de liderança tipicamente masculinos e na dificuldade de romper com práticas que reforçam hierarquias de gênero.

Ainda assim, estudos contemporâneos têm demonstrado que a inclusão de mulheres em espaços de decisão não apenas corrige desigualdades históricas, como também contribui para o desempenho organizacional. Relatórios da McKinsey (2020) mostram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a apresentar resultados superiores, tanto em lucratividade quanto em inovação. A pesquisa da S&P Global Market Intelligence (2019) reforça esse argumento ao apontar que organizações lideradas por CFOs mulheres obtêm retornos médios mais elevados em comparação àquelas comandadas por homens.

A pouca presença de mulheres em cargos importantes não mostra só exclusão, ela também atrasa o crescimento saudável e competitivo do setor. Quando faltam referências femininas no topo e a empresa continua apostando no mesmo tipo de comportamento de sempre, fica difícil criar um ambiente diverso, mais aberto e acolhedor. Isso acaba afastando profissionais talentosas, atrapalha a inovação e mantém um modelo de trabalho que tem dificuldade de se renovar.

Olhar para a presença das mulheres no mercado financeiro é importante pra entender como funciona o jogo de poder nesse meio. Não dá pra ficar só nos números, é preciso pensar também em tudo o que, direta ou indiretamente, ainda impede que a igualdade aconteça de verdade. Pra mudar isso, não basta uma ação isolada: é preciso mexer na cultura das empresas, nas regras e nas políticas. Só assim dá pra criar um ambiente que reconheça e valorize jeitos diferentes de trabalhar e liderar, tornando o setor financeiro mais justo e mais eficiente pra todo mundo.

## **4.2 A Divisão Sexual do Trabalho e os Impactos no Setor Financeiro**

Quando o assunto é desigualdade de gênero no trabalho, um dos pontos mais importantes, e muitas vezes esquecidos, é como as tarefas foram divididas entre homens e mulheres ao longo da história. Por muito tempo, ficou estabelecido que os homens cuidavam do que era “trabalho de verdade”, fora de casa, enquanto as mulheres ficavam com as tarefas domésticas e de cuidado. Mesmo hoje, com tantas mudanças, essa lógica ainda influencia bastante a forma como as mulheres são tratadas no mercado de trabalho, especialmente em áreas mais tradicionais, como o setor financeiro.

Esse tipo de divisão faz com que as mulheres cheguem ao mercado carregando uma bagagem maior: além do trabalho remunerado, elas continuam sendo as principais responsáveis pela casa, pelos filhos e pelos cuidados com a família. No mercado financeiro, que exige jornadas longas, metas altas e disponibilidade total, essa realidade pesa ainda mais. Muitas

vezes, esse estilo de trabalho simplesmente não considera que as pessoas têm uma vida fora dali, o que acaba penalizando, principalmente, as mulheres.

Além disso, mesmo quando as mulheres conseguem entrar nesse setor, elas são muitas vezes direcionadas para áreas consideradas “mais tranquilas” ou “mais femininas”, como atendimento ao cliente ou recursos humanos. Enquanto isso, os cargos mais técnicos ou estratégicos, como os que envolvem investimentos e análise de risco, continuam sendo dominados por homens. Isso mostra que a desigualdade não está só em quantas mulheres são contratadas, mas também em onde e como elas são colocadas dentro das empresas.

Outro ponto importante é como o tempo é cobrado. Muitas empresas ainda valorizam quem está sempre disponível, quem responde rápido, quem fica até mais tarde, como se isso fosse sinônimo de produtividade. Mas esse modelo desconsidera totalmente a realidade de quem tem outras responsabilidades fora do trabalho. Assim, as mulheres acabam sendo vistas como menos comprometidas, mesmo quando entregam tanto quanto (ou mais do que) seus colegas homens.

Além disso, os estilos de liderança que costumam ser valorizados ainda seguem um padrão bem masculino, mais autoritário, mais direto, menos colaborativo. Isso faz com que muitas mulheres tenham que se adaptar, mudando seu jeito de liderar pra se encaixar no que é considerado “forte” ou “eficaz”. O problema é que isso desvaloriza outras formas de liderar que podem ser tão ou mais eficientes, e ainda reforça uma ideia ultrapassada de que só existe um jeito certo de estar no comando.

Por isso, quando a gente fala em igualdade no setor financeiro, não é só uma questão de abrir mais vagas para mulheres. É sobre repensar a forma como o trabalho é organizado, como os talentos são reconhecidos e como as lideranças são formadas. É preciso criar um ambiente que leve em conta as diferentes realidades e permita que as mulheres cresçam sem precisar abrir mão de quem são ou da vida que têm fora do escritório.

Mudar essa lógica passa por repensar a cultura das empresas e garantir que os critérios de promoção e reconhecimento não sejam enviesados. Só assim dá pra construir um setor mais justo, que valorize as competências de todos e que realmente esteja preparado para os desafios de um mercado em constante transformação.

As análises de Louise Marie Roth (2007) sobre a presença feminina em Wall Street ajudam a entender os obstáculos enfrentados por mulheres no setor financeiro. Em seus estudos, ela mostra que, mesmo entre profissionais com formação semelhante, as mulheres enfrentam mais dificuldades para avançar na carreira.

Isso se deve, em parte, à cultura workaholic do mercado, que exige dedicação extrema e pouca flexibilidade, algo difícil de conciliar com as responsabilidades familiares tradicionalmente atribuídas às mulheres. Roth (2007, p. 27) aponta que, mesmo quando o desempenho é equivalente ao dos homens, as mulheres são avaliadas de forma mais crítica e precisam provar constantemente sua competência, muitas vezes abrindo mão de direitos, como a licença-maternidade, para serem levadas a sério. Como a própria autora destaca:

Como resultado, os trabalhadores com maiores oportunidades de sucesso eram aqueles que poderiam oferecer devoção ilimitada para o trabalho e acesso irrestrito ao seu tempo pessoal. A concorrência entre as empresas e entre os trabalhadores por pagamento reforçou essa cultura workaholic em Wall Street. (...) De certa forma, essas demandas por tempo podem parecer neutras no que diz respeito a gênero, porque homens e mulheres que estariam dispostos a trabalhar durante longas horas poderiam ter sucesso, mas elas têm um impacto diferente sobre as mulheres porque o gênero molda profundamente as estruturas da vida de trabalho e família" (ROTH, 2007, p.27, tradução nossa).

Além disso, a cultura organizacional do setor reforça padrões masculinos de comportamento e exclui, de forma sutil, quem não se encaixa neles. Segundo Shrivastava (1985), valores simbólicos e atitudes internas, como piadas ou rituais informais, ajudam a manter desigualdades de gênero. Holmes e Marra (2002) mostram que o humor no ambiente de trabalho pode ser uma forma velada de exclusão, e Freitas (2001) observa que mulheres bem-sucedidas muitas vezes enfrentam insinuações que deslegitimam suas conquistas, associando seu crescimento a supostos favores pessoais.

### **4.3 Barreiras Estruturais e Dados de Sub-representação**

Mesmo com os avanços sociais e institucionais que ampliaram a presença das mulheres no mercado de trabalho, a ocupação de espaços de liderança no setor financeiro ainda é profundamente desigual. As barreiras enfrentadas por profissionais do sexo feminino não estão restritas a fatores visíveis, como a desigualdade salarial ou a escassez de mulheres em posições estratégicas; elas também se manifestam de forma mais sutil, por meio de estruturas organizacionais que reforçam, mesmo que inconscientemente, padrões excludentes de comportamento, recrutamento e ascensão.

No ambiente financeiro, essas barreiras se traduzem em estatísticas que revelam o quanto ainda há para avançar. De acordo com dados da Anbima (2023), apenas 14% dos profissionais com certificação CNPI são mulheres, percentual que cai para 7% no caso da CGA, voltada à gestão de recursos. Entre os consultores registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), elas representam 21%. Na B3, a bolsa de valores brasileira, a participação feminina entre os investidores ativos é de apenas 24%. Tais números evidenciam uma sub-representação significativa, especialmente em áreas de maior prestígio, remuneração e poder decisório.

Essas diferenças não se explicam pela falta de interesse ou qualificação das mulheres. Pelo contrário: elas representam a maioria entre os diplomados no ensino superior e ocupam um número crescente de vagas em cursos de economia, administração e finanças. O problema está na forma como o mercado é estruturado. Processos seletivos enviesados, redes de relacionamento que priorizam afinidades masculinas e a ausência de políticas institucionais voltadas à equidade contribuem para um cenário em que poucas mulheres conseguem romper o chamado “teto de vidro”, expressão que se refere às barreiras invisíveis que limitam a ascensão feminina, mesmo quando há competência e preparo.

Além das desigualdades de gênero, também é importante levar em conta o impacto do racismo nesse cenário. As mulheres negras acabam enfrentando um desafio ainda maior, por conta da combinação entre o machismo e o racismo. São poucas as que chegam a cargos de decisão no setor financeiro, e muitas vezes acabam em funções com menos reconhecimento, salários mais baixos e menos chances de crescer. Segundo dados do IPEA (2023), mesmo quando têm o mesmo nível de escolaridade, mulheres negras continuam ganhando menos do que mulheres brancas e homens em cargos parecidos.

A falta de representatividade também impacta o ambiente organizacional. Quando não há diversidade nos espaços de liderança, há uma tendência de reprodução de perfis semelhantes, o que dificulta mudanças culturais e o desenvolvimento de práticas mais inclusivas. A ausência de modelos femininos em cargos de destaque enfraquece as redes de apoio entre mulheres, limita as referências para jovens profissionais e contribui para a sensação de que o espaço financeiro não é, de fato, aberto a todos.

É importante destacar que enfrentar essas barreiras requer mais do que boas intenções. A mudança passa pela revisão dos critérios de seleção e promoção, pela valorização da diversidade como estratégia de inovação e pela criação de mecanismos que garantam condições reais de acesso e permanência para as mulheres. Programas de mentoria, metas de diversidade

com acompanhamento efetivo, capacitação continuada e transparência salarial são algumas das medidas que podem contribuir para a construção de um mercado financeiro mais inclusivo.

Quando se pensa em equidade de gênero nesse setor, não se trata apenas de corrigir distorções históricas, mas também de reconhecer que as diversas perspectivas enriquecem o processo de tomada de decisão, aumenta a competitividade e fortalece a reputação institucional. Investir na diversidade é, acima de tudo, uma escolha estratégica que beneficia não só as mulheres, mas todo o ecossistema financeiro.

#### **4.4 Cultura Organizacional e Estereótipos de Gênero**

Dentro das empresas, a forma como tudo funciona no dia a dia, desde os comportamentos até as regras não escritas, tem um peso enorme na experiência das mulheres no trabalho. No setor financeiro, isso é ainda mais visível. Mesmo quando existem ações voltadas para diversidade, muitas vezes o ambiente continua seguindo padrões antigos, que favorecem um perfil mais tradicional, normalmente masculino. E isso acaba dificultando a entrada e, principalmente, a permanência das mulheres nesses espaços.

Esse jeito de funcionar dentro das organizações, que muitos chamam de “cultura corporativa”, valoriza coisas como disponibilidade total, competitividade intensa e liderança firme, estilos que nem sempre combinam com a forma como as mulheres costumam atuar, o que não quer dizer que sejam menos eficientes. Só que, por não seguirem esse modelo, muitas vezes elas são vistas como “não prontas” ou “menos assertivas”, mesmo entregando ótimos resultados.

Outra questão importante é os laços informais que influenciam quem cresce na carreira. Muitas decisões acontecem fora da mesa de trabalho, em jantares, eventos, grupos de afinidade, e esses espaços continuam sendo dominados por homens. Quando as mulheres não são incluídas nessas redes, acabam perdendo visibilidade e oportunidades, o que dificulta ainda mais a sua evolução dentro das instituições financeiras.

O ambiente de trabalho também costuma carregar piadas e comentários que reforçam estereótipos de gênero. Às vezes são falas sutis, outras vezes mais diretas, mas todas colaboram para um clima que pode ser desconfortável para quem não se encaixa no padrão esperado. Comentários sobre aparência, insinuações ou brincadeiras de mau gosto ainda fazem parte da rotina em muitas empresas e, mesmo que não sejam tratados como algo “grave”, têm um impacto real na autoestima e na motivação das mulheres.

Além disso, o julgamento sobre como as mulheres se vestem, falam ou se comportam no ambiente profissional ainda acontece com frequência. Existe uma expectativa de que elas sejam firmes, mas não demais; simpáticas, mas não “boas demais”; elegantes, mas discretas. Essa cobrança constante para manter um equilíbrio entre autoridade e feminilidade é cansativa e nem sempre é feita com os homens da mesma forma.

Outro problema é que, quando uma mulher consegue crescer na carreira, muitas vezes surgem comentários maldosos, insinuando que ela só chegou ali por causa de favores ou relacionamentos, algo que deslegitima sua competência. Isso desmotiva e cria um ambiente onde a mulher precisa se provar o tempo todo.

Pra mudar esse cenário, é necessário ir além das campanhas e discursos bonitos. É preciso rever o jeito como as empresas funcionam, criar espaços mais seguros, revisar os critérios de avaliação, oferecer formação sobre preconceitos e garantir que todos, mulheres e homens, tenham as mesmas chances de participar, opinar e liderar.

Transformar a cultura das organizações não é fácil, mas é essencial se a ideia for ter um ambiente realmente justo, onde as pessoas possam ser valorizadas pelo que fazem — e não por se encaixarem em um perfil específico. Um mercado financeiro mais diverso e respeitoso é possível, e começa com atitudes reais dentro das empresas.

#### **4.5 Maternidade, Dupla Jornada e Impactos na Carreira**

Entre os muitos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado financeiro, a conciliação entre vida profissional e responsabilidades familiares ocupa um lugar central. A maternidade, em especial, continua sendo um fator que impacta diretamente as possibilidades de crescimento e permanência no setor, tanto por razões estruturais quanto por percepções culturais ainda arraigadas dentro das organizações.

Mesmo diante dos avanços legais, como a garantia da licença-maternidade, o retorno ao trabalho após esse período é frequentemente acompanhado por incertezas. Há receio de perder espaço, de ser vista como menos produtiva ou de não conseguir acompanhar o ritmo exigido pelo setor. De acordo com a pesquisa da MGAPress (2019), 3 em cada 7 mulheres têm medo de perder o emprego ao engravidar, e 22% não conseguem retornar ao mercado depois da maternidade.

Essa realidade se soma à carga da chamada dupla jornada: além do expediente formal, grande parte das mulheres continua sendo a principal responsável pelas tarefas domésticas e pelos cuidados com filhos e familiares. Dados da Organização Internacional do Trabalho (2023)

mostram que, globalmente, as mulheres dedicam o dobro do tempo às atividades não remuneradas em comparação aos homens. No Brasil, essa desigualdade se reflete de forma ainda mais evidente entre mulheres negras e de baixa renda, que muitas vezes enfrentam múltiplas jornadas sem qualquer rede de apoio.

No setor financeiro, onde a lógica da alta performance e da disponibilidade quase total ainda prevalece, esse cenário torna-se especialmente desafiador. A cultura de trabalho, centrada em metas agressivas e longas jornadas, costuma desconsiderar as necessidades de profissionais que precisam equilibrar diferentes esferas da vida. Como consequência, muitas mulheres adiam a maternidade ou optam por não ter filhos, enquanto outras acabam deixando o mercado formal por não encontrarem condições compatíveis com suas realidades.

Mesmo quando as empresas adotam discursos favoráveis à diversidade, ainda é comum encontrar estruturas que tratam a maternidade como um “problema a ser gerenciado”, e não como uma experiência natural da vida de muitas profissionais. A falta de políticas de flexibilidade, de creches corporativas, ou mesmo de compreensão por parte das lideranças, reforça esse distanciamento. Para muitas mulheres, esse contexto impõe a necessidade de escolher entre a carreira e a vida familiar, uma escolha que raramente é exigida dos homens.

Além disso, há um peso simbólico envolvido. Espera-se que a mulher retorne ao trabalho após a licença-maternidade com o mesmo nível de entrega, foco e energia, ignorando as mudanças físicas e emocionais que a experiência materna provoca. Ao mesmo tempo, qualquer solicitação relacionada à adaptação de horários, à necessidade de amamentação ou à participação em consultas médicas é frequentemente mal interpretada ou vista como falta de comprometimento.

Esse cenário é ainda mais desafiador para mulheres que atuam em cargos de liderança. Ao assumir uma posição de destaque, a pressão por resultados costuma ser maior, e há uma expectativa de que essas profissionais estejam sempre disponíveis, independentemente das demandas pessoais. Muitas enfrentam olhares de desconfiança, tanto de subordinados quanto de colegas e superiores, que questionam sua capacidade de liderança diante da maternidade. Em equipes predominantemente masculinas, essa cobrança pode se intensificar, levando a sentimentos de isolamento e sobrecarga emocional.

Para que esse quadro comece a mudar, é necessário que o mercado financeiro adote políticas claras de apoio à parentalidade, promovendo ambientes mais flexíveis e acolhedores. A criação de estruturas que permitam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, como jornadas adaptáveis, possibilidade de home office e apoio institucional no retorno da licença-maternidade, são medidas que contribuem não apenas para a retenção de talentos femininos,

mas também para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais moderna e sensível às diferentes realidades.

Mais do que corrigir desigualdades, repensar o lugar da maternidade dentro do ambiente corporativo é um passo essencial para garantir que as mulheres possam exercer sua profissão com plenitude, sem serem penalizadas por decisões que dizem respeito à sua vida pessoal. Valorizar essa dimensão é também uma forma de reconhecer que o trabalho não se realiza fora da vida — ele acontece dentro dela, e precisa respeitar sua complexidade.

#### **4.6 A Performance Feminina no Setor e a Importância da Inclusão**

Apesar das barreiras enfrentadas no mercado financeiro, as mulheres têm demonstrado resultados expressivos quando ocupam posições de destaque. Diversos estudos revelam que equipes com maior diversidade de gênero tendem a apresentar melhor desempenho, tanto em termos de rentabilidade quanto de inovação. No entanto, o reconhecimento da competência feminina ainda encontra resistência em estruturas tradicionais, que valorizam modelos de liderança baseados em padrões masculinos, muitas vezes excludentes.

Relatórios da McKinsey & Company (2020) indicam que empresas com maior equilíbrio de gênero em cargos de liderança têm 25% mais chances de obter resultados superiores em lucratividade. Outro levantamento, da S&P Global Market Intelligence (2019), aponta que companhias lideradas por CFOs mulheres tiveram desempenho até 8% acima da média no retorno de ações. Esses dados reforçam a ideia de que a inclusão de mulheres em funções estratégicas não se limita a uma demanda por equidade, mas se traduz em vantagem competitiva concreta.

No Brasil, iniciativas de algumas instituições financeiras mostram que a mudança é possível, ainda que gradual. A XP Inc., por exemplo, criou programas voltados ao desenvolvimento de lideranças femininas, como o "Elas Lideram", enquanto a B3 estabeleceu regras que exigem a presença de mulheres em conselhos de administração. Itaú e BTG Pactual também têm adotado políticas de diversidade, embora os resultados ainda estejam abaixo do necessário. Dados da Anbima (2023) mostram que apenas 7% dos profissionais com certificação CGA, voltada à gestão de recursos, são mulheres, o que evidencia uma presença limitada nos cargos mais estratégicos.

Mesmo quando chegam ao topo, as profissionais enfrentam desafios específicos. A ausência de redes de apoio, o julgamento sobre suas decisões e a necessidade constante de reafirmar sua competência são aspectos que impactam diretamente sua experiência no ambiente

de trabalho. Muitas vezes, espera-se que se adaptem a um padrão de liderança rígido, que privilegia o controle e a competitividade, desvalorizando estilos mais empáticos e colaborativos, que também são eficazes e trazem bons resultados.

É comum que mulheres líderes encontrem resistência não pela qualidade de suas entregas, mas por não se encaixarem na imagem tradicional de autoridade. Isso cria um ambiente de tensão constante, no qual é necessário equilibrar firmeza e sensibilidade, assertividade e discrição, para evitar julgamentos que dificilmente seriam direcionados a homens em posições semelhantes. Além disso, casos de insinuações ou desvalorização de conquistas com base em estereótipos de gênero ainda são recorrentes, o que reforça um cenário de insegurança e desgaste emocional.

Outro fator importante é a diferença salarial. Mesmo em cargos equivalentes, a remuneração das mulheres ainda é, em média, 20% menor do que a dos homens, segundo dados do IBGE (2024). Essa desigualdade se agrava em posições de alto escalão, onde o acesso já é restrito. Além disso, faltam modelos femininos em posições de referência, o que dificulta o fortalecimento de redes de mentoria e apoio entre mulheres, fundamentais para a construção de trajetórias consistentes no setor.

A inclusão efetiva de mulheres no setor financeiro não depende apenas do aumento numérico. É fundamental repensar as estruturas que sustentam desigualdades, promovendo espaços onde diferentes formas de liderança possam ser reconhecidas e valorizadas. Políticas de incentivo, revisão dos critérios de promoção, maior transparência nas avaliações e fortalecimento de programas de mentoria são alguns caminhos possíveis para garantir que o potencial feminino seja desenvolvido em sua plenitude.

Como demonstram experiências internacionais e locais, a presença de mulheres nos espaços de decisão amplia as possibilidades de inovação, melhora a governança e fortalece a confiança dos investidores e clientes. O mercado financeiro tem muito a ganhar com a pluralidade de visões, estilos e estratégias. Reconhecer isso não é apenas uma questão de justiça, é uma escolha inteligente, capaz de impulsionar o crescimento e a sustentabilidade do setor.

#### **4.7 Iniciativas de Equidade e Caminhos para o Futuro**

Frente às desigualdades ainda persistentes no setor financeiro, diferentes iniciativas têm sido implementadas com o objetivo de promover um ambiente mais equitativo e inclusivo para as mulheres. Essas ações partem tanto de instituições públicas quanto privadas e buscam enfrentar os fatores estruturais que limitam o avanço profissional feminino, ampliando o debate

sobre diversidade e propondo soluções práticas para transformar a cultura corporativa (McKinsey & Company, 2020).

No setor privado, algumas empresas vêm adotando estratégias voltadas à inclusão de mulheres em cargos de liderança. A XP Inc., por exemplo, lançou o programa “Elas Lideram”, com foco no desenvolvimento de lideranças femininas e metas claras de equidade. A B3, por sua vez, passou a exigir que companhias listadas na bolsa contem com ao menos uma mulher em seus conselhos administrativos. Apesar de representarem um avanço simbólico importante, essas medidas ainda enfrentam desafios em sua aplicação efetiva, especialmente quando não estão acompanhadas de compromissos institucionais consistentes.

Além das metas de representatividade, algumas instituições vêm promovendo programas de mentoria, treinamentos sobre viés inconsciente, mudanças nos critérios de recrutamento e avaliação de desempenho com foco em diversidade. A inclusão de indicadores de equidade nos objetivos estratégicos e a vinculação desses resultados à remuneração de executivos também têm se mostrado ferramentas eficazes para acelerar transformações. De acordo com a McKinsey (2021), empresas que adotam metas formais de diversidade obtêm avanços mais rápidos e sustentáveis em comparação às que mantêm apenas compromissos genéricos.

No campo das políticas públicas, o lançamento do Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral entre Homens e Mulheres, em 2024, representa um marco importante. A iniciativa do governo federal propõe 79 ações divididas entre os eixos de fiscalização, qualificação e conscientização. Entre as principais medidas estão a inclusão da igualdade salarial nas pautas de negociação sindical, o estímulo à capacitação de jovens mulheres em áreas estratégicas e o incentivo ao empreendedorismo feminino em setores de alta produtividade. Ainda que os resultados sejam graduais, a existência de um plano articulado aponta para uma mudança de postura por parte do Estado na busca por soluções estruturais.

A educação financeira também tem ganhado destaque como ferramenta de transformação. Iniciativas que buscam inserir esse conteúdo desde os primeiros anos escolares, especialmente entre meninas e adolescentes, têm se mostrado eficazes para romper com estigmas que afastam as mulheres do universo das finanças. Em países como Canadá e Austrália, programas de educação financeira com recorte de gênero vêm fortalecendo a autonomia feminina e estimulando novas gerações a ocuparem espaços antes tidos como exclusivos do universo masculino.

Outro aspecto fundamental para o avanço da equidade é o engajamento das lideranças masculinas. Criar um ambiente verdadeiramente inclusivo exige que homens em posições de

poder reconheçam seus privilégios e atuem como aliados na desconstrução de práticas excludentes. A responsabilidade por promover a igualdade de gênero não pode recair apenas sobre as mulheres — trata-se de um compromisso coletivo que requer ação ativa por parte de todos os envolvidos.

Por fim, vale ressaltar a importância de ambientes de trabalho que acolham diferentes realidades e trajetórias. Iniciativas que oferecem jornadas flexíveis, apoio à parentalidade, canais de denúncia seguros e cultura de escuta ativa são essenciais para garantir que as mulheres não apenas ingressem no mercado financeiro, mas também permaneçam e prosperem nele. A equidade, nesse sentido, não pode ser tratada como um diferencial ou uma estratégia de marketing, mas como parte integrante da estrutura e dos valores de qualquer instituição que deseje evoluir de forma sustentável.

O setor financeiro está em constante transformação, impulsionado por novas tecnologias, demandas sociais e mudanças nas relações de consumo. Em meio a esse cenário, promover a equidade de gênero não é apenas uma questão de justiça, mas uma condição essencial para o fortalecimento do setor como um todo. Avançar nesse caminho significa reconhecer que diversidade gera inovação, fortalece a reputação institucional e constrói um futuro mais justo para todos.

#### **4.8 O que tudo isso mostra e para onde podemos ir**

Depois de tudo o que foi apresentado ao longo deste capítulo, fica claro que a caminhada das mulheres no mercado financeiro ainda é cheia de obstáculos. Mesmo com todas as conquistas dos últimos anos, esse ainda é um ambiente marcado por desigualdade. Não se trata apenas de números pequenos em cargos de liderança ou da diferença de salários é também sobre a cultura das empresas, sobre como o trabalho é organizado e como as mulheres são tratadas no dia a dia.

As mulheres enfrentam muitas barreiras invisíveis: precisam provar o tempo todo que são competentes, enfrentam julgamentos por serem mães, são cobradas de um jeito que os homens quase nunca são. Muitas vezes, mesmo superando tudo isso, ainda ganham menos e têm menos chances de promoção. E quando são as únicas em espaços dominados por homens, sentem-se isoladas e sem apoio.

Por outro lado, está cada vez mais claro que as empresas têm muito a ganhar quando apostam na diversidade. Estudos já mostraram que equipes mais diversas, com mulheres em cargos importantes, tendem a ter melhores resultados, mais inovação e mais equilíbrio nas

decisões. Ou seja, dar mais espaço para as mulheres não é só uma questão de justiça, mas também de inteligência para o negócio.

Muitas iniciativas já estão surgindo para tentar mudar esse cenário: programas de mentoria, metas de diversidade, políticas de contratação mais justas e ações voltadas para mulheres que estão começando suas carreiras ou que querem crescer dentro das empresas. Além disso, o governo também tem investido em políticas públicas, como o plano nacional pela igualdade salarial, o que ajuda a fortalecer esse movimento.

Mas nada disso vai funcionar de verdade se não houver uma mudança de mentalidade. É preciso que as empresas parem de tratar essa pauta como algo "bonito no papel" e comecem a levar a sério. Isso significa ouvir mais as mulheres, entender seus desafios e criar ambientes onde elas se sintam valorizadas, respeitadas e com espaço para crescer.

No fim das contas, promover igualdade de gênero no mercado financeiro é bom para todo mundo: para as empresas, para os profissionais e para a sociedade. É um passo importante para construir um futuro mais justo e equilibrado, onde as oportunidades não sejam definidas por gênero, mas por competência, esforço e talento. Ainda há muito a fazer, mas é possível e, necessário, seguir avançando nessa direção.

## 5 CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho, foi possível perceber que a trajetória das mulheres no mercado financeiro ainda é cheia de obstáculos. Mesmo com tantos avanços nos últimos anos, as barreiras, muitas vezes sutis e enraizadas, continuam limitando o acesso das mulheres a cargos de liderança, melhores salários e oportunidades de crescimento. A história mostra que essa luta não é recente: vem de séculos de resistência, de conquista de direitos e de busca por reconhecimento.

O ambiente do setor financeiro, em especial, carrega traços muito fortes de uma cultura que sempre foi pensada para e por homens. Isso torna o desafio ainda maior para quem precisa conciliar as pressões da carreira com as expectativas sociais ligadas à maternidade e aos cuidados familiares. Apesar de tantas mulheres estarem cada vez mais qualificadas, elas ainda precisam provar constantemente sua competência, e muitas vezes abrir mão de direitos para conseguirem avançar.

Mesmo assim, há motivos para acreditar em mudanças. O surgimento de políticas públicas voltadas à equidade de gênero, o fortalecimento de movimentos sociais e o esforço de empresas que começam a olhar para a diversidade como parte de sua estratégia mostram que estamos, aos poucos, mudando esse cenário. Ver exemplos de mulheres que chegaram a posições de destaque, mesmo enfrentando tantas barreiras, inspira novas gerações a seguirem ocupando esses espaços que durante tanto tempo lhes foram negados.

O caminho para um mercado financeiro mais justo e inclusivo passa por quebrar velhos padrões, criar novas referências e construir ambientes onde as diferenças sejam vistas como forças, e não como obstáculos. A igualdade de gênero não é só uma pauta de justiça social, é também uma estratégia inteligente para construir organizações mais inovadoras, sustentáveis e humanas.

Ainda há muito a fazer, mas cada avanço, cada mulher que ocupa um espaço de decisão, cada política que promove mais igualdade, é um passo na direção de um futuro mais justo para todos e todas. A luta continua, e ela é de todos nós.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOUNTFY. LIDERANÇA feminina na área financeira: desafios e perspectivas. Accountfy, 7 mar. 2023. Disponível em: <https://accountfy.com/blog/lideranca-feminina-na-area-financeira-desafios-e-perspectivas/>.

BRASIL. Constituição (1988). Brasília: Senado Federal, 1988.

CASTRO, Jéssica. A diferença entre homens e mulheres no mercado financeiro na perspectiva das mulheres. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

CEMBRANEL, Priscila; CARDOSO, Jessica; FLORIANO, Leonardo. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 22, n. 57, p. 57-67, ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Mulheres no mercado de trabalho: desafios e avanços recentes. Boletim Especial, mar. 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>.

DINIZ, Eduardo Henrique; GUIMARÃES, Rosana Córdova. AGORA é com elas. |GV Executivo, São Paulo, v. 12, n. 1, 2023. Disponível em: [www.fgv.br/gvexecutivo](http://www.fgv.br/gvexecutivo). Acesso em: 29 abr. 2025.

DUARTE, Tânia; COSTA, Renata. Divisão sexual do trabalho e barreiras simbólicas no mercado formal. In: MIRAGLIA, Maria; TEODORO, Sandra; SOARES, Carla (org.). Feminismo, trabalho e literatura: reflexões sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea. São Paulo: LiberArs, 2020. p. 101-119.

FEIJÓ, Janaína. Diferenças de gênero no mercado de trabalho. *Portal FGV*, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Estudo revela que metade das mulheres perde o emprego até dois anos após licença-maternidade. FGV, 2021. Disponível em: <https://portal.fgv.br>.

FONSECA, Maria Fernanda. A inserção das mulheres no mercado de trabalho como uma exigência do capital e a divisão sexual do trabalho. *Extraprensa (USP)*, São Paulo, ano IX, n. 17, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/epx17-a07/107436>.

GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2013.

GLOBO. MORRE a primeira mulher a se tornar sócia da Bolsa de Nova York. *O Globo*, 25 ago. 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/morre-primeira-mulher-se-tornar-socia-da-bolsa-de-nova-york-9698550>.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Panorama do mercado de trabalho no Brasil – 2024*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: Mercado de Trabalho*. Brasília, 2022.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Desigualdades de Gênero e Raça no Mercado de Trabalho Brasileiro*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>.

LOPES, Mariângela. *Liderança feminina no ambiente do mercado financeiro: um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2021.

MIRA, Eduardo. *Mulheres e finanças: conexão necessária para uma sociedade mais justa*. *Forbes*, 7 mar. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2024/03/eduardo-mira-mulheres-e-financas-conexao-necessaria-para-uma-sociedade-mais-justa/>.

MOVIMENTO MULHER 360. *Brasil sobe em ranking de igualdade de gêneros, diz Fórum Econômico Mundial*. *Movimento Mulher 360*, 30 jun. 2023. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/global-gender-gap-2023/>.

Mulheres no mercado PURCHIO, Luisa. financeiro: os desafios para crescer na carreira. Veja, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/mulheres-no-mercado-financeiro-os-desafios-para-crescer>.

PAZZINATO, L. A.; SENISE, M. H. V. História moderna e contemporânea. São Paulo: Ática, 2013.

PEREIRA, R. P. O assédio moral nas relações de emprego sob a perspectiva das relações de gênero. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Direito Público e Filosofia do Direito, Porto Alegre, 2017.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. Princípios fundamentais norteadores do direito de família. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria (Org.). Nova história das mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto, 2012.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Relatório de Desenvolvimento Humano 2022: tempos incertos, vidas instáveis. Nova York: PNUD, 2022.

RAMOS, Marien. Mulheres são 34% em cargos de liderança em bancos e fintechs, revela estudo. CNN Brasil, São Paulo, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/mulheres-sao-34-em-cargos-de-lideranca-em-bancos-e-fintechs-revela-estudo/>.

ROSSETTI, Jaqueline. Mulheres no mercado financeiro: rompendo barreiras e moldando o futuro das finanças. Exame, 7 set. 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mulheres-no-mercado-financeiro-rompendo-barreiras-e-moldando-o-futuro-das-financas/>.

SANTO CAOS. Síndrome da impostora: o que é, sintomas e como superar. Blog Santo Caos, 2022. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br>.

SANTOS, Fernanda; LIMA, Juliana. Representatividade e diversidade nas organizações: impactos da liderança feminina. Revista de Administração Pública e Gestão Social, v. 14, n. 2, p. 221-234, 2022.

SENA, Letícia; RODRIGUES, Mateus. Mulheres ganham 20,7% a menos que homens no Brasil, diz governo; diferença cresceu desde março. G1, Brasília, 18 set. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/09/18/diferenca-aumenta-e-mulheres-ganham-207percent-a-menos-que-homens-no-brasil-no-setor-privado-diz-relatorio-do-governo.ghtml>.

SILVA, Daniel Neves. Feminismo no Brasil. Brasil Escola, [s. d.]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiab/feminismo.htm>.

SILVA, Tatiane; OLIVEIRA, Bruna; SANTOS, Camila. A liderança feminina e os estereótipos de gênero no ambiente corporativo. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 89-103, 2020.

SOUZA, R. P. O gênero feminino e a ascensão aos primeiros níveis gerenciais de uma instituição bancária. Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TRAJANO, Luiza Helena. Entrevista: “Não basta contratar mulheres, é preciso garantir que elas estejam nas decisões”. Grupo Mulheres do Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.grupomulheresdobrasil.org.br>.

TRAJANO, Luiza Helena. *Mulheres no topo: minha trajetória e as lições de uma vida empreendedora*. São Paulo: Globo Livros, 2020.

VIEIRA, Jair Lot. *Código de Hamurabi, Código de Manu, Lei das XII Tábuas*. 2. ed. São Paulo: Edirpo, 2002.