



FatCamera_CANVA

PARADOXO CORPORATIVO



DIA INTERNACIONAL DA MULHER: ELAS AVANÇAM, MAS AINDA SÃO MINORIA NO TOPO DAS EMPRESAS

Apesar de maior escolaridade e presença crescente no mercado, mulheres ocupam menos de 40% dos cargos gerenciais no Brasil, enfrentam desigualdade salarial e pagam um preço mais alto em saúde mental para liderar

Em março o mundo celebra o Dia Internacional da Mulher, data que reforça mais que um marco simbólico. Oficializado pela Organização das Nações Unidas em 1975, o Dia Internacional da Mulher expõe um paradoxo corporativo: embora as mulheres sejam maioria nas universidades e ampliem presença no mercado de trabalho, continuam sub-representadas nos cargos de maior poder e decisão.

A liderança feminina deixou de ser pauta periférica e passou a integrar a agenda de competitividade das companhias. Ainda assim, o avanço ocorre em ritmo desigual e, muitas vezes, cobra um preço silencioso, que se traduz em sobrecarga, disparidade salarial e esgotamento mental.

Dados do IBGE indicam que apenas 39,2% dos cargos gerenciais no Brasil são ocupados por mulheres. No setor privado, o percentual de empresas com lideranças femininas consolidadas é ainda menor: 17,4%, segundo levantamento do Insper em parceria com o Instituto Talenses. Nos conselhos de administração, a presença feminina oscila entre 10% e 20%, em um momento de adaptação à nova lei que estabelece cota mínima de 30%.

O contraste fica ainda mais evidente nas companhias listadas na B3. De acordo com o estudo "Mulheres em Ações", 55% das empresas não têm mulheres em cargos de diretoria estatutária e 36% não contam com nenhuma conselheira. Apenas 6% possuem três ou mais mulheres na direção.

No setor público federal, o cenário é relativamente mais equilibrado: 45,6% dos cargos de direção e assessoramento são ocupados por servidoras, segundo o Ministério da Gestão e Inovação. Ainda assim, a igualdade plena segue distante.

O preço do topo

Chegar à alta liderança já é desafiador. Permanecer nela é ainda mais. O chamado "degrau quebrado" explica parte dessa instabilidade: mulheres deixam o topo com mais frequência que homens, pressionadas por burnout, menor rede de apoio e falta de perspectiva de avanço. CEOs mulheres, inclusive, têm menor tempo médio no cargo.

Os números da saúde mental reforçam o alerta. Em 2024 e 2025, as mulheres representaram cerca de 70% dos atendimentos por burnout no SUS. Das licenças concedidas por transtornos mentais pelo Ministério da Previdência Social, 63,8% foram para elas. Entre executivas de alta gestão, até 83% relatam esgotamento frequente, segundo pesquisa da WGSN com a FIA. E 71% admitem sacrificar o autocuidado em prol da carreira.

A desigualdade também é financeira. Mulheres em cargos de liderança ganham, em média, 32,7% a menos que homens na mesma posição, o que representa cerca de R\$ 40 mil a menos por ano, segundo o Dieese. Além disso, seguem dedicando quase o dobro de horas a tarefas domésticas e cuidados, uma variável invisível que impacta desempenho e disponibilidade.

Diversidade como estratégia de crescimento

É nesse contexto que ganha força o trabalho de Tatiana Marzullo, fundadora e CEO da Agência A+, empresa de comunicação com sede no Rio de Janeiro há 19 anos e operação em Orlando há três. Com mais de 27 anos de experiência no mercado, Tatiana construiu uma cultura organizacional majoritariamente feminina, hoje com mais de 65% do quadro formado por mulheres, e transformou sua trajetória em plataforma de formação de novas líderes. "A liderança feminina não é apenas uma questão de representatividade, mas de estratégia empresarial. Diversidade gera inovação e melhores resultados", afirma.

Criado em 2023, o Programa Salto Alto nasce como extensão desse posicionamento. Mais do que um curso, trata-se de uma jornada intensiva de seis meses voltada a um grupo seleto de até 30 mulheres. A jornada inclui preparação estratégica no Brasil, certificações do Disney Institute e da Full Sail University, além de visitas técnicas a empresas como Apple, Starbucks e Whole Foods Market, nos Estados Unidos.



Igor_Kel_CANVA

Baseado em quatro pilares, conteúdo, experiências, conexões e transformação, o programa busca fortalecer visão estratégica, autoconfiança e posicionamento executivo. Desde sua criação, já impactou mais de 300 mulheres, que hoje integram uma comunidade ativa de líderes e empreendedoras.

"Quando o líder entende quem é, qual impacto gera e como se comunica, os resultados aparecem de forma sustentável para o negócio e para as pessoas.", afirma Kátia.

Lideranças que inspiram no varejo

Histórias de mulheres que superaram barreiras ajudam a mostrar como iniciativas e políticas inclusivas podem transformar o mercado. É o caso de Kátia Silva, fundadora da marca de cosméticos naturais Águas de Ipanema. Após uma trajetória de sucesso na L'Oréal Brasil, onde liderou projetos estratégicos, Kátia seguiu seu sonho de criar uma empresa que refletisse seus valores de sustentabilidade e bem-estar.

"Águas de Ipanema não é só um negócio, mas um movimento em prol da beleza consciente. É a realização de um sonho que carreguei por toda a vida", disse Kátia, que hoje é uma referência de liderança e empreendedorismo no setor de beleza.

Outra iniciativa que se destaca é a política do Grupo CVLB (das redes varejistas CASA&VIDEO e Le biscuit) de promoção de mulheres. Márcia Lassance, diretora de Gente & Gestão, foi promovida um ano após retornar de sua licença. "A igualdade de gênero é um pilar do nosso trabalho. Criar um ambiente onde as mulheres possam crescer é essencial para o sucesso coletivo", afirmou Márcia.

Outra executiva que se destaca no varejo é Vanessa Leite, coordenadora de Marketing dos Supermercados Mundial. À frente da área desde 2018, Vanessa construiu sua trajetória em um setor historicamente marcado por lideranças masculinas. Em um ambiente competitivo como o varejo alimentar, seu trabalho consolidou uma abordagem estratégica que combina análise de comportamento, escuta ativa do consumidor e leitura sensível das transformações sociais.

Mais do que ocupar um espaço, Vanessa ampliou o olhar da marca sobre quem está do outro lado do carrinho. Sua atuação tem sido decisiva para aproximar campanhas da realidade das famílias, entender padrões de consumo e traduzir dados em ações práticas que impulsionam resultados. "Estar em

um setor desafiador exige preparo e visão. O varejo muda rápido, e entender quem decide a compra, quem organiza o orçamento e quem influencia o consumo é fundamental. Meu papel é garantir que nossas estratégias conversem com essa realidade de forma inteligente e respeitosa", afirma.

Para ela, liderança feminina não é sobre discurso, mas sobre impacto. "Marketing é leitura de comportamento. Quando ampliamos perspectivas dentro da liderança, ampliamos também a capacidade de inovar. E isso se reflete diretamente nos resultados."

Sob sua coordenação, as campanhas do Mundial passaram a dialogar de maneira mais próxima com o cotidiano das famílias cariocas, reforçando a identidade da rede e fortalecendo a conexão com o público.

Liderança feminina no terceiro setor

No terceiro setor, onde impacto social precisa caminhar lado a lado com governança e sustentabilidade financeira, Bianca Provedel representa uma liderança que combina propósito e gestão estratégica. À frente do Instituto Ronald McDonald, uma das principais organizações de apoio à oncologia pediátrica no país, ela conduz uma estrutura nacional que articula empresas, voluntários, poder público e sociedade civil em torno de uma causa de alta complexidade: reduzir desigualdades no acesso ao diagnóstico e tratamento do câncer infantojuvenil.

Sob sua liderança, o Instituto consolidou programas estruturados, ampliou investimento social e fortaleceu métricas de impacto, posicionando o terceiro setor como agente de transformação com resultados mensuráveis. "Liderar é garantir que propósito e eficiência caminhem juntos. No terceiro setor, isso significa transformar recursos em acesso real à saúde, com responsabilidade, transparência e visão de longo prazo", afirma.

Opinião de especialistas em liderança

Para Lara Bezerra, especialista em carreira e liderança e fundadora da WorkCoherence, o desafio central não está apenas em ampliar números, mas em transformar a lógica, a cultura e os critérios que historicamente moldaram esses ambientes. Quando a diversidade é tratada apenas como símbolo, seu impacto é limitado; ela só gera valor quando altera a forma como as decisões são tomadas. "Há sinais positivos, como maior pressão por boas práticas de governança e uma compreensão crescente de que diversidade no topo não é uma pauta social, mas um fator direto de qualidade estratégica. A verdadeira virada acontece quando as empresas deixam de perguntar quantas mulheres estão à mesa e passam a refletir sobre quanto espaço elas têm para influenciar a estratégia e o futuro do negócio".

Lara destaca que apoiar mulheres em cargos elevados passa também por reconhecer os desafios específicos que enfrentam, como a conciliação entre vida profissional, maternidade e responsabilidades familiares, e por fortalecer uma liderança mais consciente, baseada em autoconhecimento, equilíbrio emocional e clareza decisória.

"Diversidade, quando incorporada à governança e combinada a diferentes recortes, como raça, origem socioeconômica e experiências de vida, amplia a diversidade cognitiva, melhora a qualidade das decisões e fortalece os resultados no longo prazo". Para ela, equipes e conselhos diversos elevam o nível de consciência organizacional e constroem uma prosperidade mais sólida, sustentável e alinhada com o impacto que as empresas geram na sociedade.

Força feminina na indústria farmacêutica

Alba Eiras de França, Diretora de Pessoas e Comunicação na Lundbeck Brasil, se destaca por uma liderança humanizada, baseada na autonomia, no crescimento e na valorização de sua equipe. Com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, ela promove um ambiente de trabalho justo e colaborativo, onde cada profissional tem espaço para se desenvolver e contribuir ativamente. "Amo olhar para o indivíduo", afirma, reforçando seu compromisso com uma gestão que vai além dos números, focada no impacto positivo na vida das pessoas.

À frente da ALKO do Brasil, Juliana Komel ocupa hoje o cargo de Co-CEO, destacando-se como uma liderança feminina em um setor tradicionalmente dominado por homens. Sua trajetória reflete a crescente presença das mulheres na indústria de diagnóstico por imagem e na gestão de empresas do setor de saúde, reforçando a importância da diversidade e da equidade no ambiente corporativo. "Assumir a liderança em um setor tão estratégico como o diagnóstico por imagem é um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para reforçar o papel da mulher na indústria. A diversidade de pensamento e a equidade são essenciais para impulsionar inovação e crescimento sustentável." – Juliana Komel, Co-CEO da empresa.

Na MedQuímica, a presença feminina é cada vez mais expressiva, especialmente em cargos de liderança, reforçando a importância da diversidade e do protagonismo das mulheres no setor farmacêutico. Um dos exemplos dessa representatividade é Roberta Carlini, diretora de Pessoas & Futuro da MedQuímica.

"Os avanços da presença feminina na liderança da indústria farmacêutica mostram que diversidade não é apenas uma pauta social, mas um fator estratégico de transformação. Quando mulheres ocupam espaços de decisão, ampliamos a capacidade das empresas de unir performance e propósito, inovação e empatia. Ainda há desafios importantes, especialmente em áreas historicamente masculinas, mas cada passo dado reforça que liderar também é cuidar de pessoas, de culturas organizacionais mais éticas e de negócios mais sustentáveis. Fortalecer a liderança feminina é investir em resultados, em inclusão real e em um futuro corporativo mais humano", afirma Carlini.



Monkey_Business_Images_CANVA