



## MULHERES NA LIDERANÇA NO SETOR FARMACÊUTICO: UM ESTUDO ACERCA DOS DESAFIOS, CONQUISTAS E OPORTUNIDADES

### WOMEN IN LEADERSHIP IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR: A STUDY ON CHALLENGES, ACHIEVEMENTS, AND OPPORTUNITIES



10.56238/bocav24n73-011

Data de submissão: 26/11/2025

Data de publicação: 26/12/2025

*Edineide Maria de Oliveira*<sup>1</sup>

*José Iesca Rodrigues*<sup>2</sup>

*Maria Luiza Marques de Abrantes*<sup>3</sup>

*Ana Beatriz Venção da Silva*<sup>4</sup>

1

#### Resumo

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a atuação das mulheres em cargos de liderança no setor farmacêutico. Para isso, foram abordados os conceitos de liderança feminina, a evolução da inserção da mulher no mercado de trabalho, a caracterização do setor farmacêutico e as oportunidades oferecidas as profissionais do gênero feminino. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando como metodologia a análise de dados secundários, por meio de levantamento bibliográfico e análise documental. Esses procedimentos permitiram fundamentar teoricamente o estudo e examinar dados e documentos relevantes sobre a presença feminina em cargos de liderança no setor farmacêutico. O estudo buscou responder à seguinte questão: houve aumento da representação feminina em cargos de liderança no setor farmacêutico? Os resultados indicam que, embora a presença feminina no setor tenha crescido – especialmente em áreas técnicas -, a ascensão a posições de liderança ainda enfrenta barreiras significativas. Entre os principais obstáculos identificados estão a desigualdade salarial, os estereótipos de gênero e a ausência de políticas corporativas inclusivas. A análise também revelou que empresas que promovem a diversidade de gênero tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, maior capacidade de inovação e um ambiente de trabalho mais positivo.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina; Equidade de Gênero; Setor Farmacêutico.

#### Abstract

The overall objective of this study was to analyze the performance of women in leadership positions in the pharmaceutical sector. To this end, the concepts of female leadership, the evolution of women's participation in the labor market, the characteristics of the pharmaceutical sector, and the opportunities offered to female professionals were addressed. The research was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, employing secondary data analysis through bibliographic research and document analysis. These procedures provided a theoretical basis for the study and allowed for the examination of relevant data and documents on the presence of women in leadership positions in the pharmaceutical sector. The study sought to answer the following question: has there been an increase in female representation in leadership positions

<sup>1</sup>Doutora em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

E-mail: professoraedineide@yahoo.com.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3078-1832>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8483302151892240>

<sup>2</sup>Doutor em Educação - Novas Tecnologias. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

E-mail: [iesca@terra.com.br](mailto:iesca@terra.com.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2032-8882> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3109035643087997>

<sup>3</sup> Mestre em Administração e Valores Humanos. Centro Universitário Capital E-mail: [luiza.abrantes@gmail.com](mailto:luiza.abrantes@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3744052851642739>

<sup>4</sup> Bacharel em Administração. Centro Universitário Assunção. E-mail: [anabeatrizsjs@gmail.com](mailto:anabeatrizsjs@gmail.com)



in the pharmaceutical sector? The results indicate that, although the presence of women in the sector has grown—especially in technical areas—advancement to leadership positions still faces significant barriers. Among the main obstacles identified are wage inequality, gender stereotypes, and the absence of inclusive corporate policies. The analysis also revealed that companies that promote gender diversity tend to have better organizational performance, greater capacity for innovation, and a more positive work environment.

**Keywords:** Women in Leadership; Gender Equality; Pharmaceutical Industry.

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar, motivar e orientar pessoas ou grupos para alcançar metas e objetivos comuns. Segundo Chiavenato (2005), liderar não é apenas dar ordens, mas sim influenciar pessoas por meio da comunicação, motivação e exemplo. Já Robbins e Coulter (2010) destacam que a liderança eficaz envolve a habilidade de inspirar confiança e promover um ambiente organizacional positivo. A liderança foi se moldando ao longo do tempo de acordo com as necessidades e propósitos das organizações. No século XXI, espera-se que o líder possua competências para estimular e direcionar pessoas por meio do diálogo, bem como tomar decisões de forma participativa, envolvendo sua equipe (DA SILVA, 2020). Assim como o conceito de liderança obteve mudanças, a presença das mulheres no mercado de trabalho também se modificou significativamente com o passar dos anos. Por muito tempo as mulheres foram impedidas de trabalhar e muito menos eram consideradas capazes de exercer um cargo de liderança. Segundo dados do IBGE (2021), a participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 51,56% e a participação dos homens foi de 71,64%, um número importante apesar de todo o passado.

Ao longo das últimas décadas, a presença das mulheres no mercado de trabalho tem se expandido de maneira significativa; contudo, apesar dos avanços na representatividade a ascensão feminina a cargos de liderança ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e institucionais. A sociedade ainda carrega valores que muitas vezes limitam o potencial feminino, como a ideia de que a liderança está associada a características tidas como mais “masculinas”, como a assertividade, agressividade e racionalidade. Essa percepção frequentemente negligencia a complexidade e a efetividade dos estilos de liderança que podem ser adotados pelas mulheres, como o estilo colaborativo, a empatia e a capacidade de construir relações de confiança, aspectos que têm mostrado um impacto positivo nas organizações contemporâneas (NOGUEIRA, 2019).

O setor farmacêutico, caracterizado por sua relevância econômica, científica e social, reflete essa realidade ao apresentar uma expressiva participação feminina na base, mas uma representação ainda limitada em cargos de decisão. Estudos apontam que, embora o número de mulheres no setor tenha crescido consideravelmente, elas ainda enfrentam dificuldades de ascender às posições mais altas de liderança, onde são esperadas decisões estratégicas e de grande impacto. Essa disparidade é particularmente evidente em grandes corporações, onde as mulheres, mesmo quando bem qualificadas e experientes, encontram barreiras invisíveis para alcançar os níveis mais elevados de poder e influência (COSTA, 2022).



Pesquisas indicam que empresas que apostam na diversidade de gênero entre seus funcionários têm 15% mais chances de gerar ganhos acima da média do que aquelas que não reconhecem esse quesito (MCKINSEY & COMPANY, 2020 a). A construção de um ambiente profissional mais igualitário, diverso e inclusivo tem a capacidade de gerar resultados que vão muito além do aspecto financeiro. É uma visão a ser adotada pela gestão de capital humano, com o objetivo de aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários, refletindo no fortalecimento da reputação e reconhecimento de marca. Além disso, a diversidade de gênero é uma poderosa alavanca para a inovação, uma vez que equipes compostas por pessoas com diferentes perspectivas tendem a ser mais criativas e resolver problemas de forma mais eficaz (GOMES, 2018).

No contexto da indústria farmacêutica, observa-se um crescimento da atuação das mulheres em áreas técnicas, como pesquisa e desenvolvimento, qualidade, produção e assuntos regulatórios. Entretanto, a presença em posições executivas, como diretorias, gerências gerais e conselhos administrativos, ainda é desproporcional em relação à qualificação e competência das profissionais do setor. Este fenômeno é resultado de fatores como a desigualdade de oportunidades, estereótipos de gênero, dificuldades de conciliação entre vida profissional e pessoal, entre outros desafios. O preconceito institucionalizado, a falta de políticas adequadas de apoio à mulher no ambiente corporativo, como a ausência de programas de mentoria e redes de apoio, são obstáculos adicionais que dificultam o avanço das mulheres no setor (SANTOS, 2021).

Estudos sobre o impacto de políticas de igualdade de gênero nas organizações farmacêuticas demonstram que empresas que implementam medidas ativas para promover a inclusão e equidade de gênero tendem a melhorar não apenas seu desempenho financeiro, mas também sua cultura organizacional, promovendo um ambiente mais saudável, colaborativo e motivador para todos os colaboradores, independentemente do gênero (FERREIRA, 2020). Essas mudanças são essenciais para o fortalecimento do setor, permitindo que as mulheres, que representam uma parte significativa da força de trabalho, possam alcançar seu pleno potencial e, assim, contribuir com sua visão, expertise e liderança para o avanço da indústria farmacêutica como um todo.

Diante do contexto apresentado, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: houve um crescimento na presença feminina em posições de liderança no setor farmacêutico, referente aos anos 2019 a 2024? O objetivo geral é descrever a atuação das mulheres em cargos de liderança no segmento estudado.

Este estudo justifica-se pelo fato de o setor farmacêutico ser um campo em constante expansão e transformação, que tem promovido oportunidades significativas para a atuação feminina em diversos segmentos, desde áreas técnicas e operacionais até cargos de gestão e liderança. Tem-se uma crescente



valorização da diversidade e inclusão no ambiente corporativo, impulsionado por mudanças sociais, políticas organizacionais e avanços nas discussões de equidade de gênero.

Além disso, compreender como as mulheres têm ocupado e influenciado posições de liderança nesse setor é fundamental para identificar os fatores que facilitam ou dificultam sua ascensão profissional, bem como para promover estratégias que incentivem a igualdade de oportunidades. A relevância deste estudo também se sustenta na necessidade de dar visibilidade às conquistas femininas e contribuir com dados e reflexões que possam embasar futuras ações voltadas à promoção da equidade no ambiente corporativo, especialmente em áreas historicamente marcadas pela predominância masculina.

Dessa forma, a pesquisa busca não apenas compreender a realidade atual, mas também colaborar para o fortalecimento de práticas que estimulem o protagonismo feminino no setor farmacêutico, contribuindo com a construção de um mercado de trabalho mais justo e inclusivo.

A metodologia adotada neste trabalho é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa é apropriada para o estudo de fenômenos sociais, pois busca compreender as percepções, comportamentos e relações dos indivíduos envolvidos. A abordagem exploratória permite ao pesquisador familiarizar-se com o tema e aprofundar o conhecimento sobre a problemática estudada, enquanto a descritiva objetiva observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Os procedimentos metodológicos adotados envolvem levantamento bibliográfico e análise documental. O levantamento bibliográfico consiste na seleção e revisão de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, relatórios institucionais e publicações acadêmicas, com o objetivo de fundamentar teoricamente o estudo. A análise documental, por sua vez, permite examinar documentos institucionais, dados estatísticos e relatórios que contribuem para a compreensão da presença e atuação das mulheres em cargos de liderança no setor farmacêutico (SEVERINO, 2017). Tais procedimentos caracterizam a utilização de uma metodologia baseada em dados secundários, a qual complementa a abordagem qualitativa ao recorrer a fontes teóricas e documentais previamente publicadas.

## 2 CONCEITO DE LIDERANÇA FEMININA

A liderança feminina tem ganhado crescente visibilidade nas últimas décadas, em virtude dos avanços nas pautas de equidade de gênero e inserção da mulher no mercado de trabalho. No entanto, mesmo diante de progressos, as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios para ocupar cargos de liderança, lidando com barreiras estruturais, culturais e sociais.

Segundo Barboza (2021), mulheres em posição de liderança geram um impacto real na estrutura das organizações, além de acrescentarem conhecimentos técnicos, trazem uma perspectiva mais humana,



criativa e inclusiva, assumem o que muitas vezes é rotulado como fragilidade e transformam em força e estratégia.

O impacto das mulheres que atuam em posição de liderança gera na estrutura cultural das organizações e os obstáculos enfrentados durante a conquista dessa posição, demonstração como os resultados podem incentivar a multiplicação de equipes com uma força de trabalho diversificada (BARBOZA, 2021).

Segundo dados do estudo “Esgotadas”, realizado pela ONG Think Olga (2023), 86% das mulheres sentem que sua carga de responsabilidade é muito alta, enquanto quase 60% acumulam o cuidado com outras pessoas. Esse cenário, somado aos desafios ainda persistentes no mercado de trabalho, como tabus e desigualdades de gênero, evidencia a sobrecarga enfrentada pelas profissionais brasileiras. A liderança feminina, nesse contexto, se destaca como uma resposta estratégica ao considerar características como empatia, comunicação e habilidades relacionais.

De acordo com Cury (2022), a liderança não se limita ao ambiente organizacional, mas está presente em todas as esferas da vida humana, incluindo as relações familiares. Para o autor, liderar exige uma combinação de competências emocionais e comportamentais, sendo resultado do desenvolvimento interno do indivíduo, o que torna cada liderança única e profundamente ligada a capacidade de influenciar e inspirar pessoas em diferentes contextos.

Em 2025 nota-se que a liderança nas organizações é uma arte que envolve mobilizar e estimular a equipe, criando um ambiente propício e alcançando os objetivos desejados para a organização.

Conforme Mandelli (2015), organizações que valorizam o crescimento sustentável, como as do setor farmacêutico, buscam líderes com empatia e foco no desenvolvimento humano. Esses traços, frequentemente presentes na liderança feminina, favorecem ambientes colaborativos e resultados consistentes:

O sucesso das mulheres mostra que um estilo novo de liderança é bem adequado às condições de alguns ambientes de trabalho e pode elevar as chances de sobrevivência de uma organização no incerto mundo dos negócios. (FRANKEL, 2007, p. 25).

Ou seja, Frankel (2007) evidencia que esse modelo de liderança, frequentemente associado a comportamentos e abordagens característicos das mulheres líderes, revela-se altamente adequado às condições presentes em determinados contextos empresariais, trazendo benefícios e eficácia notáveis para as organizações, ajudando-as a se adaptar e prosperar em ambientes empresariais desafiadores e em constante mudança. No entanto é importante reconhecer que ainda persistem inúmeros obstáculos estruturais, culturais e sociais que dificultam o pleno reconhecimento e a ascensão dessas líderes no mercado de trabalho. Apesar das dificuldades nos obstáculos de reconhecimento, Santos (2021) aborda sobre impactos positivos da atuação das mulheres.



Além das abordagens conceituais sobre a liderança feminina, pesquisas empíricas reforçam os impactos positivos da atuação de mulheres em cargos de decisão. Santos (2021), ao analisar os desafios e conquistas de líderes brasileiras, aponta que “a liderança exercida por mulheres está associada a práticas mais colaborativas, éticas e sensíveis ao capital humano, contribuindo para ambientes organizacionais mais equilibrados e produtivos”. Sandberg (2013), por sua vez, enfatiza que “o incentivo à autoconfiança feminina e a eliminação de barreiras internas e externas são fundamentais para a ampliação do protagonismo das mulheres nos espaços de poder”.

Esse posicionamento reforça a necessidade de políticas organizacionais que estimulem a liderança feminina desde as bases da carreira, favorecendo ambientes mais igualitários e estratégicos. Nesse contexto, torna-se essencial analisar de que maneira essas políticas têm sido aplicadas no setor farmacêutico e quais seus impactos sobre a trajetória profissional das mulheres que ocupam posições de liderança.

### 3 OS DESAFIOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E SUA EVOLUÇÃO

6

Apesar dos avanços alcançados nas últimas décadas, as mulheres ainda se deparam com inúmeros desafios no ambiente de trabalho, que dificultam seu desenvolvimento e ascensão profissional. Esses obstáculos são diversos e refletem tanto desigualdades estruturais quanto questões culturais ainda presentes em muitos contextos organizacionais.

O quadro a seguir resume os principais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo brasileiro, com base no relatório “Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem” publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL) em março de 2025. Esses obstáculos afetam diretamente a trajetória profissional feminina (MTE, 2025).

Quadro 1: Principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho segundo brasil mte (2025).

Desigualdade salarial	As pesquisas mostram que, em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens em cargos semelhantes, mesmo quando tem a mesma qualificação e experiência. Isso reflete preconceitos e barreiras estruturais que precisam ser superados
Progressão de carreira	Muitas vezes, as mulheres têm mais dificuldades em alcançar posições de liderança e altos cargos, fenômeno conhecido como “teto de vidro”. Fatores como a maternidade, a divisão desigual de tarefas domésticas e o preconceito inconsciente podem afetar suas oportunidades.
Assédio e discriminação	Infelizmente, muitas mulheres enfrentam situações de assédio, discriminação e tratamento desigual no ambiente de trabalho, o que afeta seu bem-estar e desempenho.
Conciliação trabalho-família	A falta de políticas e apoio adequados para a conciliação entre vida profissional e familiar sobrecarrega as mulheres, que ainda assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidados.

Fonte: elaborado pelos autores (2025), com base em dados divulgados pelo ministério do trabalho e emprego (brasil. mte, março 2025).



Os dados do MTE (2025) revelam que, além das desigualdades estruturais e salariais, as mulheres lidam com dificuldades adicionais como assédio, jornada dupla e limitações de crescimento profissional. Tais desafios exigem soluções integradas que envolvam políticas públicas, cultura organizacional e apoio institucional.

Estes desafios requerem soluções em múltiplas frentes, desde mudanças culturais e organizacionais até políticas públicas que promovam a igualdade de gênero no mercado de trabalho. Avanços significativos tem sido alcançado, mais ainda há muito a ser feito para criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo para as mulheres.

Segundo Instituto Patrícia Galvão (2021), apesar das dificuldades, há muitos exemplos de mulheres que conquistaram posições de destaque e tem servido de inspiração para outras. A presença feminina em conselhos de administração, cargos executivos e governos tem aumentado gradualmente, impulsionada por política de inclusão, movimentos sociais e a própria competência das líderes. Exemplos como Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza) e Maria Cristina Marques (Aché) mostram que a liderança feminina é possível e inspiradora.

No entanto, mesmo diante desses avanços na ocupação de espaços de poder, persistem desigualdades estruturais que afetam a trajetória das mulheres no mercado de trabalho, como é o caso da disparidade salarial, tema abordado na próxima seção.

### 3.1 DESIGUALDADE SALARIAL E AVANÇOS LEGAIS

Segundo Hirata (2017), a persistência da desigualdade salarial entre homens e mulheres está relacionada a fatores estruturais da sociedade, como o patriarcado e a divisão sexual do trabalho, que colocam as mulheres, especialmente as negras, em posições mais precárias e com menor valorização econômica. A autora enfatiza a importância de considerar interseccionalidades de gênero, raça e classe para compreender a complexidade das desigualdades no mercado de trabalho.

Lopes (2022) analisa a eficácia das políticas públicas voltadas a equidade de gênero no Brasil e destaca que, embora avanços legais com a Lei nº 14.611/2023 representem marcos importantes, ainda há limitações significativas em sua implementação. Entre os desafios estão a ausência de mecanismos de fiscalização eficazes e a resistência de parte do setor privado em revisar suas práticas salariais e organizacionais.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023) reforça que a transparência salarial e a exigência de relatórios por parte das empresas são passos fundamentais, mas ainda insuficientes se não houver vontade política e mobilização social para garantir o cumprimento da legislação. O órgão também aponta que políticas de promoção da equidade devem ser acompanhadas de ações educativas e de combate as discriminações estruturais no ambiente de trabalho.



Esses dados mostram que, mesmo com leis e ações para promover a igualdade entre homens e mulheres, ainda existem desigualdades profundas no mercado de trabalho. A diferença de salário é apenas uma parte do problema. As mulheres também enfrentam outras dificuldades para crescer profissionalmente. Uma dessas dificuldades é o chamado “teto de vidro”, que será explicado no próximo tópico. Essa expressão se refere aos obstáculos invisíveis que impedem muitas mulheres de chegarem aos cargos mais altos nas empresas, mesmo quando tem a mesma qualificação e capacidade que os homens.

## 3.2 O FENÔMENO DO “TETO DE VIDRO”

O “teto de vidro” é uma metáfora que descreve as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançarem posições de liderança nas organizações. Dados mais recentes reforçam a persistência desse fenômeno. Segundo o relatório *Women in Business 2024*, da consultoria Grant Thornton (2024 a), apenas 37% dos cargos de liderança sênior no Brasil são ocupados por mulheres. Além disso, um estudo da FIA Business School, divulgado pela Forbes Brasil (2024 a), mostrou que, embora as mulheres representem 43% do total de colaboradores nas grandes empresas brasileiras, elas ocupam apenas 28% dos cargos de diretoria e C-Level. Esses dados mostram que, mesmo com avanços, ainda existem obstáculos estruturais e culturais que limitam o acesso feminino às posições mais altas do mercado de trabalho.

Além disso, uma pesquisa da Grant Thornton (2022) apontou que apenas 38% das mulheres ocupam cargos de liderança com poder de decisão nas empresas brasileiras. Esse dado evidencia a permanência do chamado “teto de vidro”, uma metáfora usada para descrever barreiras invisíveis que impedem ou dificultam a ascensão das mulheres a posições hierárquicas mais elevadas, mesmo quando possuem qualificação e desempenho compatíveis. Esses dados confirmam a persistência de limitações estruturais, culturais e institucionais que inibem o pleno acesso feminino à liderança organizacional.

De acordo com Morgan (1996), o “teto de vidro” pode ser compreendido como uma metáfora organizacional que revela as barreiras simbólicas e estruturais que impedem grupos historicamente marginalizados, como as mulheres, de alcançarem posições de poder e liderança. Essas barreiras não são visíveis, mas operam por meio de práticas institucionais, culturais e políticas que mantêm a desigualdade de gênero nas estruturas organizacionais. Assim, a metáfora do “teto de vidro” segue sendo uma ferramenta útil para compreender os obstáculos enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho.

Louzada (2019) amplia essa discussão ao introduzir o conceito de “paredes de concreto”, que representam as múltiplas camadas de exclusão enfrentadas por mulheres negras, indígenas e periféricas no ambiente corporativo. A autora argumenta que, além do teto de vidro, essas mulheres lidam com obstáculos ainda mais sólidos, resultado das interseccionalidades entre gênero, raça e classe, o que torna sua ascensão ainda mais limitada.



Já Sousa (2017), ao analisar a trajetória de mulheres que chegaram ao topo em organizações brasileiras, identifica que, mesmo quando essas barreiras são parcialmente rompidas, as lideranças femininas ainda enfrentam resistência simbólica e institucional, incluindo a deslegitimação de suas competências, isolamento em ambientes masculinos e dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal. Esses fatores perpetuam a sub-representação feminina nos espaços de decisão.

### 3.3 ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho ainda reflete desigualdades estruturais de gênero, sendo um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres no exercício de suas atividades profissionais. Entre os problemas recorrentes estão o assédio moral, sexual e a discriminação de gênero, os quais comprometem a permanência e a ascensão feminina nas organizações.

Hirigoyen (2002) define o assédio moral como uma forma de violência psicológica contínua e intencional, voltada à desestabilização emocional da vítima, afetando diretamente sua autoestima, produtividade e estabilidade na empresa. Esse tipo de assédio atinge com frequência mulheres que desafiam normas de gênero tradicionais ou que ocupam espaços de liderança, sendo frequentemente vítimas de comportamentos abusivos e desrespeitosos.

Barreto (2006) complementa essa visão ao associar o assédio moral às dinâmicas de poder e cultura institucional. Em ambientes corporativos onde prevalecem hierarquias rígidas e valores patriarcais, o sexismo se manifesta de maneira sutil ou explícita. Nesse contexto, mulheres são alvos de desqualificações, isolamento e humilhações, o que gera intenso sofrimento psicológico e, muitas vezes, leva ao afastamento do trabalho.

## 4 O SETOR FARMACÊUTICO E AS OPORTUNIDADES PARA MULHERES

O setor farmacêutico brasileiro tem se destacado pela significativa participação feminina. Segundo a RAIS, em 2021, mulheres representaram 50% da força de trabalho na indústria farmacêutica (ESTADÃO, 2023a). O percentual de mulheres em cargos de diretoria subiu de 13% em 2006 para 39% em 2021 (ESTADÃO, 2023b).

Apesar dos avanços, a desigualdade nos cargos de alta liderança persiste. Levantamento do LeaderShe com o Sindusfarma revelou que apenas 35% dos altos cargos são ocupados por mulheres, mesmo elas sendo maioria na força de trabalho (51%) (ABRADILAN, 2023a). Observa-se uma queda na representatividade feminina conforme o nível hierárquico: 47% na coordenação/supervisão, 38% na gerência e 35% na alta liderança.

Empresas como a EMS têm implementado práticas inclusivas: entre 2021 e 2022, 99 mulheres foram contratadas para cargos de liderança, o que levou à marca de 41% de mulheres na liderança da empresa



(EMS, 2023a). A pesquisa do Sindusfarma (2023a) mostra que 71% das companhias debatem equidade de gênero, mas apenas 38% possuem programas específicos para o desenvolvimento de lideranças femininas.

A equidade de gênero é, além de uma demanda social, uma estratégia de inteligência corporativa. Ambientes diversos apresentam melhor desempenho financeiro e maior capacidade de inovação (ABRADILAN, 2023b). Contudo, a presença feminina não basta: é necessário promover mudanças estruturais, com metas claras, indicadores de desempenho e capacitação de lideranças para lidar com a diversidade.



Tabela 1. Dados de Destaque:

<b>Indicador</b>	<b>Percentual (%)</b>
Força de trabalho feminina	51%
Coordenação/Supervisão	47%
Gerência	38%
Alta liderança	35%
Diretoria (2006)	13%
Diretoria (2021)	39%
Empresas com programas de liderança feminina	38%
Liderança feminina na EMS	41%

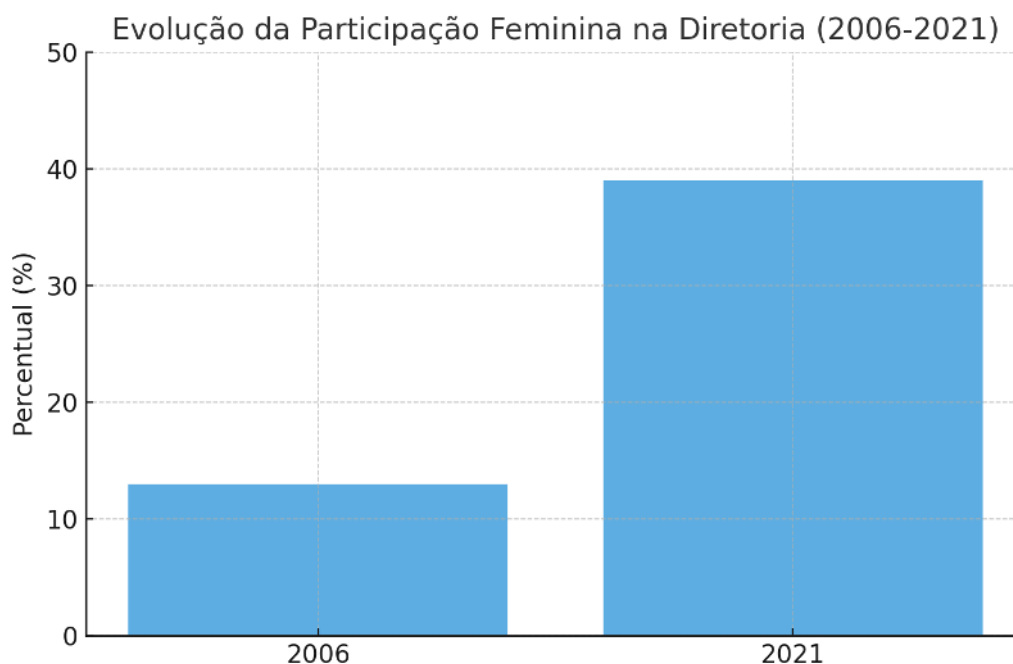
FONTE: Elaborada pelos Autores (2025), com base em ESTADÃO (2023), ABRADILAN (2023), SINDUSFARMA (2023) e EMS (2023)

Os indicadores analisados revelam avanços significativos na valorização da atuação feminina no setor farmacêutico. No entanto, persistem desafios relevantes no que diz respeito à equidade de gênero, especialmente no acesso a cargos de alta liderança. Mesmo com elevados níveis de qualificação e experiência, muitas mulheres ainda enfrentam obstáculos para alcançar os mesmos espaços ocupados por homens. Esse cenário reforça a necessidade de políticas organizacionais contínuas, estruturadas e eficazes, voltadas à promoção da equidade de gênero no ambiente corporativo.

Para ilustrar esse cenário, e responder a problemática deste estudo, o gráfico a seguir apresenta a evolução da presença feminina em cargos de diretoria no setor farmacêutico entre os anos de 2006 e 2021. A análise dos dados evidencia o impacto de iniciativas voltadas à equidade de gênero implementadas ao longo desse período, refletindo gradualmente em maior participação das mulheres em funções estratégicas.



Gráfico 1:



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025), com base em ESTADÃO (2023), ABRADILAN (2023), SINDUSFARMA (2023) e EMS (2023).

Apesar de representarem mais da metade da força de trabalho, as mulheres ainda enfrentam o chamado “teto de vidro”, com menor presença nos cargos mais altos. A tendência mostra que quanto mais alto o nível hierárquico, menor a representatividade feminina.

Tabela 2 - Distribuição da Liderança Feminina por Área

Área de Atuação	% de Mulheres (2023)
Recursos Humanos	73%
Compliance	62%
Comunicação	62%
Marketing	59%
Tecnologia	25%
Financeiro	26%
Presidência	30%

Fonte: Elaborada pelos Autores (2025), com base em ESTADÃO (2023), ABRADILAN (2023), SINDUSFARMA (2023) e EMS (2023)

Esses dados revelam que a equidade de gênero não está distribuída de forma homogênea, concentrando-se em áreas historicamente mais receptivas à participação feminina. Já os setores estratégicos e técnicos ainda requerem esforços específicos para maior inclusão.



## 5 INICIATIVAS E CAMINHOS PARA A EQUIDADE

Programas como o LeaderShe, em parceria com o Sindusfarma, têm sido fundamentais para fomentar a liderança feminina. Oferecendo mentoria, capacitação e coaching, essas iniciativas enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres.

Pesquisas, como as da McKinsey & Company (2020), mostram que empresas com maior diversidade de gênero nas lideranças têm desempenho financeiro 15% superior à média. Isso reforça que a equidade de gênero vai além do aspecto social — é também uma vantagem competitiva.

Conforme Castro, Souza e Lima (2022), iniciativas pontuais são insuficientes sem metas claras e acompanhamento contínuo. A transformação cultural e a estruturação de políticas permanentes são fundamentais para sustentar os avanços conquistados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor farmacêutico brasileiro apresenta avanços relevantes na inclusão feminina, sobretudo nos níveis iniciais de liderança. Contudo, desafios persistem nos cargos mais elevados e em áreas estratégicas. A equidade de gênero deve ser tratada como prioridade organizacional, com programas estruturados, metas específicas e ações que promovam ambientes mais inclusivos.

É essencial que as empresas não apenas garantam o acesso das mulheres às posições de liderança, mas também assegurem condições para sua permanência e crescimento. Isso envolve políticas de mentoria, promoção transparente, flexibilidade de jornada e apoio à parentalidade. Apenas com esse compromisso contínuo será possível consolidar um ambiente corporativo mais justo, inovador e representativo.

Como contribuição deste estudo, ressalta-se a importância de manter o debate e a visibilidade sobre a liderança feminina, especialmente em setores estratégicos como o farmacêutico. Destaca-se, ainda, a necessidade de implementação de políticas organizacionais mais eficazes, que promovam, de fato, a igualdade de oportunidades e favoreçam a ascensão profissional das mulheres em ambientes corporativos.



## REFERÊNCIAS

ABRADILAN. **Empoderamento feminino no setor farmacêutico cresce, mas ainda enfrenta desafios**. Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos, 2023. Disponível em: <https://www.abradilan.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2025. a

\_\_\_\_\_. **Mulheres no setor farmacêutico: estudo aponta desafios e oportunidades**. Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos, 2023. Disponível em: <https://www.abradilan.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2025. b

\_\_\_\_\_. **Mulheres ocupam 35% dos altos cargos de liderança em empresas no setor farmacêutico, mostra pesquisa**, 2023. Disponível em: <https://www.abradilan.com.br/mercado-ocupam-35-dos-altos-cargos-de-lideranca-em-empresas-no-setor-farmaceutico-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 11 abr. 2025. c

BARBOZA, Jerusa. **O impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) – Instituto Federal do Paraná, Campus Curitiba, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2022/03/TCC-Jerusa-final.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2025.

BARRETO, M. M. S. **Violência, assédio moral e sofrimento psíquico nas relações de trabalho**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 9, n. 2, p. 177–192, 2006. Acesso em: 04 mai. 2025.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego. 3º Relatório de Transparência Salarial**. Brasília: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pt/noticias/igualdade/relatorio-transparencia-salarial-2023>. Acesso em: 15 mai. 2025. a

\_\_\_\_\_. **Ministério do Trabalho e Emprego. Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem**. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-empregoqpt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>. Acesso em: 10 set. 2024. b

CASTRO, M. V.; SOUZA, R. A.; LIMA, T. F. **Equidade de gênero e liderança feminina nas corporações brasileiras: avanços e lacunas**. Revista Administração & Sociedade, v. 14, n. 2, p. 125–140, 2022. Acesso em: 29 abr. 2025.

CENTRO UNIVERSITARIO ASSUNÇÃO. **Manual de trabalho acadêmico: graduação**. rev., atua. São Paulo, SP: Centro Universitário Assunção, 2024. E-book. (recurso eletrônico), il. Disponível em: <https://www.unifai.edu.br/sites/default/files/2024-04/Manual-de-Trabalho-Academico-da-Graduacao-2024-atualizado.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Acesso em: 17 jun. 2025.

COSTA, M. F. A. **Mulheres em cargos de liderança no setor farmacêutico: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Gestão e Liderança, v. 10, n. 4, p. 45–62, 2022. Acesso em: 20 abr. 2025.

CURY, Augusto. **Lidere sua mente: Seja autor(a) da própria história**. Jandira, SP: Principis, 2022. Acesso em: 14 mai. 2025.

DA SILVA, ADRIAN. **Liderança organizacional no século XXI: desafios e competências**. Rio de Janeiro: Editora Gestão & Estratégia, 2020. Acesso em: 14 mai. 2025.



DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Nota Técnica: Igualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil.** São Paulo: DIEESE, 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br>. Acesso em: 04 mai. 2025.

EMS. **EMS Farmacêutica tem 41% dos cargos de liderança ocupados por mulheres,** 2023. Disponível em: <https://www.ems.com.br/ems-releases/ems-farmacutica-tem-41-dos-cargos-de-lideranca-ocupados-por-mulheres/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ESTADÃO. **Indústria farmacêutica atinge paridade de gênero nas contratações,** 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governaca/industria-farmacutica-paridade-genero-contratacoes/>. Acesso em: 11 abr. 2025. a

\_\_\_\_\_. **Indústria farmacêutica se destaca pela presença feminina.** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2025. b

FERREIRA, A. L. **A igualdade de gênero nas organizações farmacêuticas: um caminho para a inovação.** Revista de Administração e Ciências Sociais, v. 15, n. 1, p. 80-92, 2020. Acesso em: 18 abri. 2025.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens.** São Paulo: Gente, 2007. Acesso em: 04 mai. 2025.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2024 – Pathways to Parity.** São Paulo: Grant Thornton Brasil, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/brasil-e-o-11o-pais-em-ranking-de-presenca-feminina-na-lideranca-veja-top-10>. Acesso em: 15 mai de 2025. a

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Acesso em: 14 mai. 2025.

GOMES, L. P. **Diversidade de gênero e inovação: os benefícios de uma gestão inclusiva.** Revista de Inovação e Gestão Empresarial, v. 6, n. 3, p. 33-46, 2018. Acesso em: 14 mai. 2025.

HIRATA, H. **Gênero, patriarcado, trabalho e interseccionalidades: problematizações contemporâneas.** Cadernos Pagu, n. 50, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/18094449201700500003>. Acesso em: 04 mai. 2025.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.** 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. Acesso em: 04 mai. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 15 mai. 2025.

INSTITUTO PATRICIA GALVÃO. **Mulheres que chegam a liderança enfrentam desafios de permanência e de poder efetivo.** São Paulo: Instituto Patrícia Galvão, 2021. Disponível em: <https://agenciapatriciagalvao.org.br/mulheres-de-olho/trabalho/mulheres-que-chegam-a-lideranca-enfretam-desafios-de-permanencia-e-de-poder-efetivo/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

INTERFARMA. **Relatório de diversidade no setor farmacêutico.** São Paulo: Interfarma, 2023. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.



LOPES, A. C. C. **A desigualdade salarial entre homens e mulheres e a efetividade das políticas públicas no Brasil**. Revista de Políticas Públicas, v. 26, n. 2, p. 221–243, 2022. Acesso em: 04 mai. 2025.

LOUZADA, S. D. J. **Teto de vidro, paredes de concreto: interseccionalidade e hierarquias de poder nas empresas brasileiras**. Cadernos Pagu, n. 56, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/18094449201900560003>. Acesso em: 04 mai. 2025.

MANDELI, Pedro. **Exercendo liderança: o papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional**. São Paulo: Vozes, 2015. Acesso em: 14 mai. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 14 mai. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **Why diversity matters**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 29 abr. 2025. a

\_\_\_\_\_. **Women in the workplace 2020**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2020>. Acesso em: 15 abr. 2025. b

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Acesso em: 04 mai. 2025.

NOGUEIRA, A. R. **A liderança feminina: novos caminhos e desafios**. Revista de Estudos Organizacionais, v. 12, n. 2, p. 117-130, 2019. Acesso em: 20 abr. 2025.

SANTOS, R. D. **Mulheres e o dilema da liderança: um estudo sobre as barreiras enfrentadas por mulheres em cargos executivos**. Revista Brasileira de Estudos de Gênero, v. 18, n. 1, p. 98-112, 2021. Acesso em: 14 mai. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. Acesso em: 14 mai. 2025.

SINDUSFARMA. **Cresce liderança feminina na indústria farmacêutica, revela nova pesquisa LeaderShe-Sindusfarma**. 2023. Disponível em: <https://sindusfarma.org.br/noticias/indice/exibir/24301-cresce-lideranca-feminina-na-industria-farmacautica-revela-nova-pesquisa-leadershe-sindusfarma>. Acesso em: 11 abr. 2025. a

\_\_\_\_\_. **Estudo revela dados sobre liderança feminina na indústria farmacêutica**. Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.sindusfarma.org.br>. Acesso em: 18 abr. 2025. B

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013. Acesso em: 14 mai. 2025.

SOUSA, J. C. de. **Teto de vidro nas organizações brasileiras: uma análise da ascensão feminina ao topo**. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 4, p. 502–521, 2017. Acesso em: 04 mai. 2025.