

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais

Curso de Administração

A RESISTÊNCIA DO MACHISMO NO AMBIENTE CORPORATIVO

GIOVANNA GASQUES CIGLIONI

São Paulo – SP

2025

GIOVANNA GASQUES CIGLIONI

A RESISTÊNCIA DO MACHISMO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da Profa Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2025

RESUMO

Este trabalho analisa as manifestações do machismo estrutural no ambiente corporativo brasileiro, com foco nas experiências vividas por mulheres e nas estratégias de enfrentamento adotadas por elas. A pesquisa foi conduzida a partir de uma revisão da literatura recente, realizada em plataformas como SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, e de um questionário *online* aplicado a 32 mulheres atuantes em diferentes setores profissionais com 10 perguntas abertas e 02 fechadas. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva simples, enquanto os dados qualitativos foram submetidos à técnica de análise de conteúdo temática, com apoio de nuvens de palavras. Os resultados revelam a persistência de práticas discriminatórias no cotidiano das organizações, como assédio moral, invisibilização, desigualdade salarial e exclusão de cargos de liderança. Ao mesmo tempo, as participantes demonstraram consciência crítica e mobilizam estratégias diversas de resistência, individuais e coletivas. O estudo conclui que o enfrentamento do machismo nas empresas requer ações concretas e mudanças estruturais sustentadas por políticas de equidade de gênero.

Palavras-chave: machismo estrutural; desigualdade de gênero; ambiente corporativo; estratégias de enfrentamento; equidade.

ABSTRACT

This study analyzes the manifestations of structural machismo in the Brazilian corporate environment, focusing on women's lived experiences and the strategies they adopt to confront gender inequality. The research involved a literature review conducted on platforms such as SciELO, Google Scholar and CAPES, followed by an online questionnaire answered by 32 women from diverse professional sectors. Quantitative data were analyzed using simple descriptive statistics, while qualitative responses were examined through thematic content analysis, supported by word clouds. The findings indicate the persistence of discriminatory practices in organizational routines, including moral harassment, professional invisibility, wage inequality, and exclusion from leadership roles. Simultaneously, participants demonstrated critical awareness and activated both individual and collective resistance strategies. The study concludes that addressing machismo in organizations requires concrete actions and structural change supported by gender equity policies.

Keywords: structural machismo; gender inequality; corporate environment; coping strategies; equity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representações do machismo estrutural nas respostas abertas das participantes	45
Figura 2 Caminhos apontados para um ambiente corporativo mais justo.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Situações de discriminação de gênero no ambiente de trabalho	30
Gráfico 2 Diferenças de oportunidades de crescimento entre homens e mulheres nas empresas	31
Gráfico 3 Competência profissional questionada ou subestimada por motivo de gênero.....	32
Gráfico 4 Avaliação da participação das mulheres em cargos de liderança	33
Gráfico 5 Percepção sobre a divisão de tarefas baseada no gênero.....	34
Gráfico 6 Comentários sexistas ou inadequados no ambiente de trabalho.....	35
Gráfico 7 Políticas ou ações afirmativas para a equidade de gênero.....	36
Gráfico 8 Sugestões para tornar o ambiente corporativo mais equitativo e acolhedor para as mulheres	37
Gráfico 9 Cultura da empresa sobre maternidade e licença-maternidade	38
Gráfico 10 Sobrecarga de responsabilidades atribuídas às mulheres no ambiente corporativo.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 MANIFESTAÇÕES DO MACHISMO ESTRUTURAL NO AMBIENTE CORPORATIVO	13
3 ATUAÇÃO DOS SETORES DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO MACHISMO ESTRUTURAL NAS ORGANIZAÇÕES	20
4 EFICÁCIA DAS POLÍTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO IMPLEMENTADAS EM EMPRESAS	23
5 LIDERANÇA, EMPODERAMENTO E INTERSECCIONALIDADE: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	26
6 RESULTADO E DISCUSSÃO	29
6.1 PERFIL DAS PARTICIPANTES	29
6.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	29
6.3 MICROAGRESSÕES, RESISTÊNCIA INSTITUCIONAL E SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA.....	30
6.4 A ATUAÇÃO DOS SETORES DE RECURSOS HUMANOS NO ENFRENTAMENTO OU NA REPRODUÇÃO DO MACHISMO	36
6.5 EFICÁCIA DAS POLÍTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS	38
6.6 EMPODERAMENTO, REPRESENTATIVIDADE E INTERSECCIONALIDADE	40
6.7 VOZES DAS MULHERES: EXPERIÊNCIAS E PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO AO MACHISMO CORPORATIVO	44
6.7.1 Experiências vividas: o machismo estrutural no cotidiano corporativo	44
6.7.2 Estratégias de enfrentamento e resistência	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

As relações de gênero no ambiente de trabalho são atravessadas por uma história longa e complexa de desigualdades, as quais não se restringem a atos isolados de discriminação, mas estão sustentadas por estruturas sociais profundamente enraizadas. Entre essas estruturas, destaca-se o machismo estrutural, compreendido como um sistema de crenças, normas e práticas que perpetua a superioridade masculina em detrimento da mulher em diversas áreas, inclusive na esfera corporativa.

O machismo estrutural não se manifesta apenas em comportamentos abertamente hostis; ele opera de forma difusa, através de microagressões, desigualdades salariais, ausência de mulheres em cargos de liderança, estereótipos de gênero e resistências institucionais às mudanças efetivas. Brito (2024) evidencia como essas microagressões, mesmo quando tidas como inofensivas, reforçam a hierarquia de poder entre os gêneros e comprometem o bem-estar psicológico e social das mulheres.

No contexto organizacional, o machismo estrutural se revela, por exemplo, na dificuldade de ascensão profissional feminina, na falta de reconhecimento de lideranças femininas e na tendência à concentração de mulheres em funções administrativas e de apoio. Pereira, Nogarini e Porto (2022) enfatizam que, embora as mulheres demonstrem competência e resultados em cargos de liderança, ainda enfrentam barreiras invisíveis associadas à cultura organizacional tradicionalmente masculinizada.

Além disso, como afirmam Stamarski e Son Hing (2015), a própria estrutura das organizações é um elemento central na manutenção dessas desigualdades, pois as políticas de Recursos Humanos, as práticas de promoção e as dinâmicas de poder refletem e reforçam o sexismo institucionalizado.

As consequências do machismo estrutural nas organizações não se limitam apenas às mulheres individualmente, mas comprometem a própria eficiência e a inovação das empresas. Segundo Frenhan, Silva e Silva (2024), ambientes corporativos que mantêm culturas discriminatórias tendem a perder talentos femininos qualificados e a apresentar menores índices de diversidade cognitiva, elemento considerado essencial para a competitividade no mercado contemporâneo. A exclusão sutil e sistemática das mulheres dos processos decisórios reforça a perpetuação de modelos de gestão baseados em padrões masculinos tradicionais, muitas vezes resistentes à inclusão.

Outro aspecto relevante é o impacto psicológico do machismo estrutural sobre as mulheres no ambiente corporativo. Brito (2024) destaca que as microagressões de gênero, embora individualmente possam parecer inofensivas, possuem um efeito cumulativo que compromete a autoestima, a motivação e a produtividade das mulheres. Essa realidade evidencia a necessidade de abordagens institucionais que combatam não apenas a discriminação explícita, mas também essas formas sutis de exclusão e violência simbólica, que perpetuam a desigualdade de forma velada.

Ainda nesse contexto, Marran (2022) argumenta que os setores de gestão de pessoas possuem papel estratégico tanto na reprodução quanto na desconstrução do machismo estrutural. Quando os profissionais de Recursos Humanos não estão sensibilizados para a temática de gênero, acabam reforçando práticas discriminatórias, seja por meio de processos seletivos enviesados, seja pela omissão diante de comportamentos inadequados. Dessa forma, a mudança estrutural exige o redesenho das práticas de gestão e o comprometimento ativo das lideranças organizacionais com a promoção da equidade.

Estudos internacionais, como o de Stammerski e Son Hing (2015), reforçam que a desigualdade de gênero no ambiente corporativo está intrinsecamente ligada a processos institucionais. Os autores mencionados propõem um modelo de análise que evidencia como as estruturas organizacionais, aliadas às atitudes sexistas de gestores, produzem e reproduzem a discriminação de gênero em decisões relacionadas à contratação, promoção e remuneração. Assim, a desigualdade não é fruto apenas de atitudes individuais, mas de um sistema interligado que favorece continuamente os homens.

A análise de Estevinho (2019) sobre o caso da liderança feminina no BNDES ilustra como as barreiras estruturais à ascensão das mulheres são persistentes, mesmo em contextos de alta qualificação. A autora citada destaca que, apesar dos avanços em políticas de inclusão, a presença de mulheres em cargos de alta direção ainda é vista como exceção e, muitas vezes, cercada por resistência explícita ou sutil, revelando a profundidade do enraizamento do machismo estrutural mesmo em setores considerados progressistas.

Outro elemento central no debate contemporâneo é a interseccionalidade, conceito que Brito (2024) introduz em sua análise das microagressões. Segundo Brito (2024), o machismo estrutural nunca atua de forma isolada, mas frequentemente se articula com outras formas de opressão, como o racismo e a discriminação de classe. Mulheres negras, por exemplo, estão ainda mais vulneráveis às barreiras institucionais e às microagressões em comparação às mulheres brancas, o que revela a necessidade de abordagens de combate que considerem essas interseções.

Diante desse panorama, Frenhan, Silva e Silva (2024) defendem que programas de treinamento e desenvolvimento organizacional devem incorporar a perspectiva de gênero como elemento transversal e permanente, e nunca apenas como iniciativas pontuais. Essa abordagem se mostra mais eficaz para alterar as culturas organizacionais e promover ambientes de trabalho mais inclusivos, onde mulheres possam exercer plenamente suas potencialidades sem enfrentar barreiras veladas.

De maneira geral, a literatura aponta que o enfrentamento do machismo estrutural no ambiente corporativo demanda mais do que a implementação de políticas formais de igualdade de gênero. Conforme destacam Marran (2022) e Paula e Sant'Ana (2022), é indispensável transformar as bases simbólicas que perpetuam a desigualdade por meio da promoção de uma educação crítica voltada à equidade, da revisão dos processos institucionais e da adoção de mecanismos eficazes de responsabilização para práticas discriminatórias. Apenas a partir de um esforço contínuo e integrado será possível construir ambientes corporativos mais justos e igualitários.

Apesar dos avanços sociais e legais em direção à igualdade de gênero, o machismo estrutural permanece como uma força persistente nas organizações contemporâneas. As práticas discriminatórias, muitas vezes naturalizadas no cotidiano corporativo, resultam em profundas desigualdades de acesso a cargos de liderança, de remuneração e de reconhecimento profissional.

A resistência à ascensão feminina, sobretudo quando articulada a fatores de raça e classe, evidencia que os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho são multifacetados e enraizados em estruturas históricas. Nesse contexto, emerge a necessidade de investigar: de que maneira o machismo estrutural se manifesta no ambiente corporativo e quais estratégias podem ser efetivamente adotadas para enfrentá-lo e superá-lo?

Como hipóteses do presente estudo, considera-se que a presença do machismo estrutural nas organizações atua como um fator limitante ao acesso das mulheres a cargos de liderança, contribuindo para a perpetuação das desigualdades de gênero no ambiente corporativo. Além disso, a manutenção de práticas machistas nas dinâmicas organizacionais compromete não apenas o bem-estar e a motivação das profissionais, mas também afeta negativamente a produtividade e restringe o potencial de inovação das instituições. Ambientes corporativos marcados por uma cultura discriminatória impõem obstáculos adicionais ao crescimento profissional das mulheres, o que pode culminar em maiores índices de abandono ou redirecionamento de carreira. Ademais, a sub-representação feminina em setores historicamente

dominados por homens reforça estereótipos de gênero e contribui para a manutenção de práticas excluadoras no espaço de trabalho.

O estudo do machismo estrutural no ambiente corporativo se mostra essencial diante das persistentes desigualdades de gênero que afetam a carreira e o bem-estar das mulheres. A análise desse fenômeno permite compreender como as práticas institucionais e culturais contribuem para a reprodução de hierarquias de poder que limitam a participação feminina em espaços estratégicos, mesmo em contextos que formalmente pregam a igualdade. Discutir essa realidade é fundamental para subsidiar políticas organizacionais mais inclusivas e promover transformações que ultrapassem iniciativas superficiais de diversidade.

A pesquisa oferece uma contribuição significativa à sociedade ao evidenciar a necessidade de práticas efetivas de combate ao machismo estrutural, com ênfase na responsabilidade institucional e na transformação da cultura organizacional. Ao propor reflexões críticas e apresentar possibilidades de enfrentamento, o estudo contribui para a construção de ambientes de trabalho mais justos, equitativos e acolhedores, com benefícios para todas as dimensões sociais: econômicas, humanas e éticas.

No âmbito acadêmico, esta investigação enriquece o debate sobre gênero e organizações, aproximando conceitos teóricos da realidade prática e propondo diálogos interdisciplinares entre administração, sociologia, psicologia organizacional e estudos de gênero. Ao se debruçar sobre o machismo estrutural a partir de uma perspectiva crítica e aplicada, o trabalho pretende não apenas ampliar o conhecimento existente, mas também estimular novas pesquisas que aprofundem o entendimento sobre a complexa dinâmica entre poder, gênero e trabalho no contexto contemporâneo.

Desta forma, apresenta-se como objetivo geral analisar as manifestações do machismo estrutural nas organizações contemporâneas, com foco nas práticas cotidianas e institucionais que sustentam a desigualdade de gênero no ambiente corporativo. E, como objetivos específicos, investigar, pela literatura, as manifestações do machismo estrutural no ambiente corporativo a partir das microagressões, da resistência institucional às políticas de igualdade de gênero e da sub-representação feminina em cargos de liderança; examinar a atuação dos setores de Recursos Humanos no enfrentamento ou na reprodução do machismo estrutural nas organizações; avaliar a eficácia das políticas de equidade de gênero implementadas nas empresas; compreender como o empoderamento feminino e a representatividade de mulheres diversas em cargos de liderança contribuem para a transformação da cultura organizacional e para o enfrentamento do machismo estrutural.

Metodologicamente, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com apoio de dados quantitativos descritivos, tem caráter exploratório, buscando compreender como o machismo estrutural se manifesta no ambiente corporativo e de que forma as mulheres respondem a essas experiências por meio de estratégias de enfrentamento. O delineamento metodológico foi estruturado em duas etapas principais: a revisão da literatura e a investigação empírica por meio de questionário.

A revisão da literatura foi realizada com o objetivo de embasar conceitualmente o estudo e contextualizar as discussões sobre desigualdade de gênero, machismo estrutural, interseccionalidade, cultura organizacional e estratégias de resistência. Foram selecionados artigos científicos, relatórios institucionais e capítulos de livros publicados entre os anos de 2015 e 2024, com prioridade para produções recentes e nacionais. As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicas como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES utilizando descriptores como “machismo estrutural”, “desigualdade de gênero no trabalho”, “liderança feminina”, “ambiente corporativo”, “equidade de gênero” e “interseccionalidade nas organizações”. A escolha das fontes levou em conta a relevância teórica, a atualidade das discussões e a diversidade de perspectivas analíticas.

A coleta de dados empíricos ocorreu entre os meses de abril e maio de 2025, por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, disponibilizado de forma *online* por meio da plataforma Google Forms. O questionário foi composto por 10 perguntas fechadas e 02 abertas, permitindo tanto o levantamento de dados quantitativos sobre a percepção de desigualdades de gênero nas empresas quanto o aprofundamento qualitativo das experiências vividas pelas participantes. O convite à participação foi feito de maneira não probabilística, por meio de redes sociais, grupos profissionais e contatos institucionais, tendo como critério de inclusão a identificação como mulher e a atuação no mercado de trabalho formal.

Ao todo, 32 mulheres participaram da pesquisa, provenientes de diferentes setores econômicos e ocupando variados níveis hierárquicos dentro das organizações. Todas responderam voluntariamente ao questionário, garantindo-se o anonimato das respostas, conforme os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

Os dados quantitativos oriundos das perguntas fechadas foram organizados por meio de estatística descritiva simples, com apresentação em forma de gráficos. Já os dados qualitativos, resultantes das perguntas abertas, foram submetidos à técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta de Bardin, visando à identificação de categorias emergentes, como: desvalorização profissional, assédio moral e sexual, exclusão de cargos de liderança, resistência individual e coletiva, e demandas por transformação institucional.

Além da análise textual, foram utilizadas ferramentas de visualização como nuvens de palavras, que auxiliaram na identificação da frequência e ênfase dos termos mais recorrentes nas falas das participantes. A interpretação dos dados foi guiada por referenciais teóricos de autores que discutem o machismo estrutural e suas implicações no contexto corporativo.

Essa estratégia metodológica possibilitou a articulação entre teoria e prática, contribuindo para o aprofundamento da compreensão crítica sobre as desigualdades de gênero no ambiente de trabalho e as formas pelas quais as mulheres resistem a elas.

2 MANIFESTAÇÕES DO MACHISMO ESTRUTURAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

O machismo estrutural no ambiente corporativo se expressa de maneira difusa, sendo as microagressões de gênero uma de suas formas mais insidiosas e persistentes. Brito (2024) afirma que essas manifestações sutis têm o poder de reforçar a hierarquia de poder entre homens e mulheres no local de trabalho, mesmo em ambientes que se autodeclararam inclusivos. Microagressões são comportamentos e comentários que, embora muitas vezes sejam minimizados como “brincadeiras” ou “falta de intenção ofensiva”, carregam o peso histórico da desvalorização feminina, afetando a autoestima, o desempenho e as perspectivas de ascensão profissional das mulheres.

Marran (2022) aprofunda essa discussão ao identificar práticas recorrentes de interrupção da fala de mulheres em reuniões (*manterrupting*), explicações condescendentes dadas a mulheres sobre assuntos que dominam (*mansplaining*) e a apropriação de suas ideias por colegas homens (*propriating*). Tais comportamentos não apenas anulam a visibilidade das contribuições femininas, mas também reforçam a percepção de incompetência associada às mulheres, mesmo quando estas demonstram domínio técnico e liderança. Esse cenário gera um ciclo de exclusão simbólica, no qual as mulheres são sistematicamente invisibilizadas.

A pesquisa conduzida por Sattari *et al.* (2020) acrescenta uma dimensão organizacional ao problema: ambientes de trabalho cuja cultura desencoraja a contestação e o dissenso favorecem a continuidade das microagressões. Em locais onde se valoriza a hierarquia rígida e se desencoraja a denúncia de comportamentos inadequados, funcionários — inclusive aqueles que reconhecem o machismo — optam pelo silêncio, perpetuando o ciclo de agressões sutis. Nesse contexto, a omissão institucional age como um agente de reforço da desigualdade de gênero.

O fenômeno conhecido como *gender washing* ilustra essa condição. Nardes, Gallon e Fraga (2023) explicam que muitas empresas incorporam discursos de igualdade de gênero em sua imagem institucional, mas mantêm práticas desarticuladas da realidade cotidiana das funcionárias, destacando que, embora haja iniciativas pontuais de inclusão, elas raramente são formalizadas ou monitoradas de forma sistemática, o que enfraquece seu potencial transformador. Em vez de promoverem a equidade, essas estratégias acabam reforçando a imagem da empresa como moderna e progressista, sem modificar suas estruturas hierárquicas e normativas.

É importante destacar que, como apontam Santos, Santos e Palma (2024), o machismo estrutural não se limita ao âmbito corporativo formal. A pesquisa baseada nos dados do Vigitel 2021 e 2022 evidencia como padrões sociais, construídos desde a infância, moldam a distribuição desigual das atividades físicas, laborais e domésticas entre homens e mulheres. A naturalização da sobrecarga doméstica feminina e a destinação do tempo livre majoritariamente aos homens são reflexos de uma sociedade que, por extensão, reproduz essas desigualdades também nos espaços de trabalho. Assim, o ambiente corporativo não cria isoladamente as microagressões; ele apenas reproduz e amplifica padrões sociais preexistentes.

Essa análise é corroborada por Flood, Dragiewicz e Pease (2020) ao afirmarem que as resistências institucionais à igualdade de gênero são reforçadas por um “substrato cultural” que normaliza práticas discriminatórias. Nesse cenário, mesmo ações consideradas sutis, como não convidar mulheres para determinados eventos de *networking* ou presumir que não desejam cargos mais exigentes devido à maternidade, constituem microagressões que limitam suas oportunidades de avanço.

Os dados trazidos por Equileap (2020) demonstram a persistência dessas barreiras sutis: apesar das campanhas públicas em prol da diversidade, a presença de mulheres em cargos de liderança permanece estagnada em muitas grandes corporações, revelando que a cultura organizacional e as microagressões não são superadas apenas com políticas formais. Em muitos casos, as próprias lideranças reproduzem práticas excluientes de maneira inconsciente, o que exige intervenções estruturais e educativas contínuas.

Um suporte teórico para entender a profundidade das microagressões é oferecido por Nobre (2024) ao refletir sobre o imaginário social construído em torno do feminino. Segundo o autor, a mulher historicamente foi associada ao espaço privado, à emoção e à fragilidade, enquanto o homem foi associado ao espaço público, à razão e à liderança. Mesmo em contextos contemporâneos que pregam a igualdade, essas representações simbólicas seguem operando de forma velada, legitimando práticas que diminuem a autoridade feminina.

O conceito de *gender washing* é particularmente relevante ao se observar que muitas organizações utilizam campanhas publicitárias, relatórios de sustentabilidade e compromissos com pactos de diversidade como mecanismos de autoafirmação institucional. Nardes, Gallon e Fraga (2023) argumentam que, nesses contextos, as práticas de Recursos Humanos tornam-se instrumentos de legitimidade simbólica, e não de mudança concreta. Identifica-se que, na ausência de normativas internas consolidadas e de instâncias de acompanhamento, as ações de equidade de gênero correm o risco de se tornarem retórica institucional vazia.

A pesquisa de Silva e Ribeiro (2019), centrada no ambiente acadêmico de Engenharia Elétrica, demonstra que o enfrentamento das microagressões exige mais do que denúncias pontuais: requer a construção de redes de apoio, espaços de fortalecimento e ações afirmativas que empoderem as mulheres em suas trajetórias. Essa lógica pode ser perfeitamente transposta ao ambiente corporativo, onde iniciativas de mentorias femininas, grupos de afinidade e treinamentos de conscientização têm mostrado eficácia na desconstrução das práticas discriminatórias.

É relevante ressaltar que, como alertam Sattari *et al.* (2020), o enfrentamento das microagressões exige uma mudança cultural que vá além da punição isolada de comportamentos inadequados. É necessário reformular as normas organizacionais, valorizar a dissidência como prática salutar e estimular todos os níveis hierárquicos a reconhecerem e intervirem diante de comportamentos sexistas. A luta contra as microagressões, portanto, não é apenas um desafio interpessoal, mas uma demanda estrutural que exige a revisão das bases simbólicas da cultura organizacional.

Embora muitas empresas contemporâneas incluam em seus discursos institucionais compromissos com a diversidade e a equidade de gênero, a literatura demonstra que existe uma profunda distância entre a formulação dessas políticas e sua efetiva implementação. Flood, Dragiewicz e Pease (2020) apontam que as organizações frequentemente adotam estratégias simbólicas de inclusão, como a criação de comitês de diversidade ou campanhas de conscientização superficiais, sem, no entanto, realizar mudanças estruturais que alterem as dinâmicas de poder internas. Este fenômeno é conhecido como “resistência simbólica”, pois mantém a aparência de engajamento com a igualdade de gênero enquanto perpetua práticas excluadoras no cotidiano corporativo.

A análise realizada por Equileap (2020) evidencia que, em escala global, menos de 5% das empresas analisadas apresentam uma abordagem realmente transformadora para questões de gênero. A maioria limita-se a políticas formais, sem monitoramento sistemático de resultados ou mecanismos efetivos de responsabilização. Essa ausência de fiscalização e de metas claras de inclusão permite que as políticas sejam desconsideradas na prática, configurando uma forma velada, porém poderosa, de resistência institucional.

Segundo Goulart e Faria (2023), essa resistência está intimamente relacionada à manutenção dos privilégios históricos dos grupos dominantes. A cultura organizacional, moldada por décadas de lideranças masculinas brancas, tende a proteger a ordem vigente, o que torna a efetivação de políticas de igualdade de gênero um processo conflituoso e moroso. A

mudança é frequentemente vista como uma ameaça aos interesses estabelecidos, gerando reações explícitas ou silenciosas de obstrução às iniciativas inclusivas.

O conceito de clima de silêncio organizacional, discutido por Sattari *et al.* (2020), é fundamental para compreender como a resistência institucional se manifesta na prática. Em ambientes onde questionar práticas discriminatórias é desencorajado ou penalizado, os funcionários se tornam cúmplices involuntários da manutenção do machismo estrutural. A omissão diante de casos de desigualdade e a normalização de práticas excludentes constituem barreiras invisíveis, mas extremamente eficazes, à transformação institucional.

Marran (2022) reforça que, muitas vezes, as próprias estruturas de Recursos Humanos — tradicionalmente vistas como aliadas na promoção da diversidade — acabam reproduzindo as resistências institucionais. Processos seletivos enviesados, ausência de programas de mentoria para mulheres e a falta de critérios transparentes para promoções são alguns dos mecanismos que ilustram como a resistência se materializa dentro dos setores responsáveis pela gestão de pessoas.

A resistência institucional não se dá apenas pela inércia, mas também por mecanismos ativos de desqualificação das pautas de gênero. Brito (2024) destaca que expressões como “vitimismo”, “falta de mérito” ou “agenda ideológica” são frequentemente mobilizadas para desacreditar políticas de inclusão. Este discurso, presente tanto em falas informais quanto em documentos internos, reforça a ideia de que a desigualdade de gênero seria uma consequência natural de diferenças individuais, e não um problema estrutural a ser enfrentado.

Além disso, a pesquisa de Silva e Ribeiro (2019) revela que a resistência institucional pode ser ainda mais intensa em áreas historicamente masculinizadas, como as engenharias. No caso estudado na UFRN, mesmo diante de relatos sistemáticos de assédio e discriminação, as estudantes encontraram grande dificuldade em sensibilizar os departamentos acadêmicos para a necessidade de mudanças. Esse padrão de negação e minimização dos problemas é emblemático das formas de resistência institucional que também se reproduzem no ambiente corporativo.

Santos, Santos e Palma (2024) demonstram que a resistência não se limita às instâncias administrativas, mas permeia as atitudes cotidianas dos colegas de trabalho, gestores e demais agentes institucionais. A desigualdade de gênero se manifesta tanto pela ação quanto pela omissão — seja pela criação de barreiras explícitas, seja pela indiferença diante das dificuldades enfrentadas pelas mulheres.

De maneira geral, Nobre (2025) propõe que essa resistência está ancorada em um imaginário social que ainda associa a liderança, a racionalidade e a competência à

masculinidade. Esse imaginário se expressa institucionalmente ao dificultar a ascensão de mulheres, questionar suas capacidades e naturalizar a ausência feminina em espaços de decisão. Assim, a resistência institucional às políticas de igualdade de gênero é, antes de tudo, uma resistência simbólica à reconfiguração das hierarquias de poder.

Enfrentar essa resistência exige estratégias complexas e multifacetadas. Sattari *et al.* (2020) sugerem que é fundamental trabalhar simultaneamente em três frentes: mudar a cultura organizacional para valorizar o dissenso e a crítica construtiva; criar mecanismos formais de responsabilização para práticas discriminatórias; promover a educação contínua em igualdade de gênero, de modo que o enfrentamento da discriminação deixe de ser uma exceção para se tornar parte da cultura institucional.

Assim, entende-se que a resistência institucional às políticas de igualdade de gênero se configura como um dos principais obstáculos à desconstrução do machismo estrutural nas organizações contemporâneas. Sua superação demanda mais do que boas intenções: exige a transformação profunda dos valores, práticas e estruturas que sustentam a desigualdade (Timóteo, 2023).

A sub-representação feminina em cargos de liderança é uma das expressões mais visíveis do machismo estrutural no ambiente corporativo. Embora as mulheres tenham alcançado avanços significativos em termos de acesso à educação superior e ao mercado de trabalho, seu ingresso em posições de comando continua limitado por uma série de barreiras estruturais, simbólicas e culturais. Brito (2024) argumenta que o machismo estrutural opera não apenas pela exclusão direta, mas também pela imposição de normas implícitas que associam liderança a atributos tradicionalmente masculinos, como agressividade, racionalidade e autoritarismo, desqualificando as formas de liderança exercidas por mulheres.

Os dados do relatório Equileap (2020) evidenciam esse desequilíbrio: mesmo em empresas que se apresentam como comprometidas com a diversidade, a presença de mulheres em cargos de alta direção ainda é minoritária. Em nível global, poucas corporações alcançam a paridade de gênero em seus conselhos administrativos e diretorias executivas. Esse cenário revela que as barreiras à liderança feminina não são circunstanciais, mas estão integradas à lógica de funcionamento das organizações, que reproduzem padrões históricos de exclusão.

Goulart e Faria (2023) complementam essa análise ao identificar que a cultura organizacional tradicionalmente associa competência, liderança e assertividade a características masculinas, enquanto atribui às mulheres papéis de apoio, cuidados e subserviência. Essa divisão simbólica de funções limita as oportunidades de ascensão para as mulheres, mesmo quando elas possuem qualificações técnicas e experiências profissionais equivalentes ou

superiores às de seus colegas homens. Além disso, muitas vezes são necessárias comprovações adicionais de competência para que uma mulher seja reconhecida como apta a assumir posições de liderança.

O chamado “teto de vidro” — barreira invisível que impede o avanço das mulheres — é enfatizado por Marran (2022) não apenas como uma metáfora, mas uma realidade concreta vivenciada cotidianamente. Esse teto é sustentado tanto por políticas institucionais excludentes, como processos seletivos enviesados, quanto por mecanismos culturais que questionam a autoridade feminina, minando sua confiança e legitimidade junto às equipes. Assim, a sub-representação feminina em cargos de liderança é o resultado de um conjunto de fatores que se retroalimentam e se reforçam mutuamente.

A interseção entre gênero, raça e classe agrava ainda mais essa situação. Como mostram Brito (2024) e Santos, Santos e Palma (2024), mulheres negras enfrentam obstáculos adicionais à ascensão profissional, devido à conjunção do machismo com o racismo estrutural. A ausência de mulheres negras em cargos de liderança é uma expressão contundente da persistência de hierarquias sociais excludentes nas organizações.

O estudo de Silva e Ribeiro (2019) evidencia a importância da organização coletiva e do fortalecimento de redes de apoio para combater a exclusão. No contexto da Engenharia Elétrica da UFRN, a criação da Coordenação de Mulheres promoveu a visibilidade das estudantes e permitiu a construção de estratégias para enfrentamento do machismo acadêmico, dinâmica que também pode ser aplicada ao mundo corporativo através de programas de *mentoring, coaching e networking* feminino.

Sattari *et al.* (2020) argumentam que a superação da sub-representação feminina em cargos de liderança não depende apenas do esforço individual das mulheres, mas requer mudanças institucionais que valorizem diferentes estilos de liderança e reconheçam a diversidade como um ativo estratégico. Ambientes que privilegiam a cooperação, a escuta ativa e a liderança compartilhada tendem a ser mais favoráveis à ascensão de mulheres, além de apresentarem resultados melhores em termos de inovação e clima organizacional.

Nobre (2025) acrescenta que a liderança feminina também enfrenta resistências simbólicas, pois desafia representações arcaicas de poder baseadas na figura masculina. Dessa forma, a presença de mulheres em posições de comando não apenas rompe barreiras individuais, mas também questiona as estruturas culturais que sustentam o machismo estrutural.

Ainda é importante destacar que, conforme apontam Flood, Dragiewicz e Pease (2020), a diversidade de gênero nas lideranças não deve ser encarada apenas como uma questão de justiça social, mas também como um fator de eficiência organizacional. Empresas que

valorizam a diversidade têm maiores chances de apresentar melhor desempenho financeiro, maior capacidade de inovação e melhor reputação junto a investidores e consumidores.

Assim, nota-se que a sub-representação feminina em cargos de liderança é um fenômeno que reflete a persistência do machismo estrutural nas organizações e que demanda estratégias integradas de combate às práticas discriminatórias, à cultura organizacional excludente e às hierarquias simbólicas que limitam o potencial de transformação das empresas.

3 ATUAÇÃO DOS SETORES DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO MACHISMO ESTRUTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Os setores de Recursos Humanos (RH) ocupam posições estratégicas dentro das organizações e têm papel fundamental na formulação e aplicação de políticas de gestão de pessoas. No entanto, a forma como essas políticas são implementadas pode tanto contribuir para o enfrentamento do machismo estrutural quanto para sua reprodução. A análise dos discursos e práticas adotadas pelos setores de RH revela tensões importantes entre as propostas de equidade de gênero e os limites impostos pela cultura organizacional.

O fenômeno conhecido como gender washing ilustra essa contradição. Nardes, Gallon e Fraga (2023) explicam que muitas empresas incorporam discursos de igualdade de gênero em sua imagem institucional, mas mantêm práticas desarticuladas da realidade cotidiana das funcionárias. As autoras destacam que, embora haja iniciativas pontuais de inclusão, elas raramente são formalizadas ou monitoradas de forma sistemática, o que enfraquece seu potencial transformador. Em vez de promoverem a equidade, essas estratégias acabam reforçando a imagem da empresa como moderna e progressista, sem modificar suas estruturas hierárquicas e normativas.

O discurso corporativo de inclusão, muitas vezes, não encontra correspondência nas práticas reais dos departamentos de RH. Proni e Proni (2018) apontam que, em diversas grandes empresas brasileiras, as ações relacionadas à equidade de gênero costumam ser periféricas e desvinculadas das políticas centrais da organização. Essa desconexão revela que, apesar de reconhecerem publicamente a importância da diversidade, as empresas têm dificuldade em incorporar esses valores de maneira estruturada em sua cultura organizacional e nas suas práticas de gestão.

Outro aspecto relevante é a forma como as responsabilidades pela promoção da igualdade de gênero são distribuídas dentro da empresa. Freitas et al. (2024) demonstram que a sobrecarga de adaptação é, com frequência, transferida para as próprias mulheres, que precisam conciliar exigências de produtividade com a pressão para aderir a padrões de conduta compatíveis com a cultura masculina dominante. Essa delegação informal de responsabilidade revela a ausência de compromisso institucional em promover transformações profundas e sustentadas.

Ainda que existam exemplos positivos de atuação institucional, estes são raros e nem sempre sistematizados. Romero e Colpas (2023), ao analisarem a experiência de uma

multinacional alemã sediada no Brasil, identificaram medidas concretas de apoio às funcionárias em período de maternidade, como mentorias e reintegração após licença. Essas iniciativas mostram que é possível conciliar performance organizacional com humanização das relações de trabalho. Contudo, os autores alertam que, na maioria das empresas brasileiras, essas práticas permanecem pontuais e não se configuram como diretrizes consolidadas.

A ausência de dados sistematizados e diagnósticos internos também compromete a capacidade do RH de planejar e monitorar políticas efetivas de equidade. Timóteo (2023) salienta que, mesmo quando há intenção de implementar ações afirmativas, a falta de indicadores de gênero e de instrumentos de avaliação impede o acompanhamento dos resultados. Essa limitação é ainda mais significativa quando se considera que a maioria das empresas não dispõe de protocolos claros para lidar com situações de discriminação ou assédio de gênero.

O despreparo dos profissionais de RH para lidar com questões de gênero é um fator adicional que contribui para a reprodução das desigualdades. Luz, Alves e Santos (2022) argumentam que a falta de formação específica e de capacitação continuada torna esses profissionais vulneráveis à reprodução inconsciente de estereótipos de gênero. A naturalização dessas práticas não apenas limita o impacto das políticas de inclusão, como também reforça a cultura organizacional baseada na masculinidade normativa.

A resistência institucional à equidade de gênero pode, ainda, se manifestar em processos sutis de silenciamento e esvaziamento das demandas das mulheres. Goldenberg (2023) discute como as instâncias organizacionais tendem a minimizar os relatos de discriminação ou assédio, favorecendo a impunidade e desestimulando a denuncia. Em contextos nos quais não há escuta ativa nem responsabilização clara para condutas discriminatórias, o RH acaba desempenhando um papel de neutralização das tensões, ao invés de agente de mudança.

Os impactos dessa postura têm efeitos práticos sobre a trajetória profissional das mulheres. Martins, Silveira e Camillis (2023) observam que a ausência de mecanismos de promoção sensíveis às desigualdades resulta na manutenção de um "teto de vidro" institucional, que limita a ascensão feminina aos cargos de liderança. O estudo aponta que, mesmo em setores com alta presença feminina, o RH não atua de forma proativa para corrigir essas distorções, preferindo modelos meritocráticos que não consideram as barreiras estruturais enfrentadas pelas mulheres.

Por fim, é importante destacar que a articulação entre gênero e outros marcadores sociais também é frequentemente negligenciada pelas práticas de gestão de pessoas. Marran (2022) afirma que a interseccionalidade é essencial para a construção de políticas efetivas, uma vez

que mulheres negras, lésbicas ou de classes populares enfrentam camadas adicionais de discriminação. Ignorar essas interseções implica perpetuar soluções genéricas que não alcançam as funcionárias mais vulneráveis.

O conjunto de evidências presentes na literatura revela que os setores de Recursos Humanos ainda enfrentam desafios profundos para assumir um papel efetivo no combate ao machismo estrutural. Embora existam avanços pontuais e experiências positivas, a cultura organizacional resistente, a falta de formação, o esvaziamento simbólico das iniciativas e a ausência de dados sólidos impedem que essas iniciativas se consolidem como estratégias de transformação institucional.

4 EFICÁCIA DAS POLÍTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO IMPLEMENTADAS EM EMPRESAS

A eficácia das políticas de equidade de gênero nas organizações empresariais está relacionada não apenas à existência de normativas ou programas formais, mas à sua aplicação concreta e à capacidade de promover transformações estruturais. Essas políticas precisam ser acompanhadas de indicadores objetivos que permitam medir sua efetividade em diferentes contextos organizacionais. Embora diversas empresas declarem compromisso com a igualdade de gênero, é comum que essas iniciativas apresentem limitações no tocante à abrangência, continuidade e resultados.

Um dos indicadores mais utilizados para aferir a equidade de gênero é a presença de mulheres em cargos de liderança. Julião, Dib e Oliveira (2021) relatam que, no Brasil, as mulheres representam 51,8% da população e 44,6% da força de trabalho formal, mas ocupam apenas 16,9% dos cargos de presidência e vice-presidência em grandes empresas. Isso demonstra que as políticas adotadas ainda não foram capazes de superar o chamado "teto de vidro". Além disso, a diferença salarial entre homens e mulheres persiste, com mulheres ganhando, em média, 77% da remuneração masculina, mesmo em cargos equivalentes.

Outra prática comum em contextos empresariais é a implementação de programas de diversidade e inclusão. Santos e Pereira (2024) destacam que empresas brasileiras têm investido em treinamentos sobre diversidade de gênero, campanhas de conscientização e comitês de diversidade. Contudo, essas iniciativas são frequentemente isoladas, não acompanhadas de metas claras ou monitoramento sistemático. A ausência de indicadores consistentes e a falta de uma cultura de avaliação dificultam a mensuração dos avanços efetivos.

A eficácia das políticas de equidade de gênero também pode ser medida pela existência de mecanismos formais de responsabilização e enfrentamento de situações de assédio e discriminação. Duran *et al.* (2024) observaram que muitas empresas adotam códigos de ética e canais de escuta, mas não garantem anonimato, segurança ou acolhimento adequados. Isso faz com que funcionárias que vivenciam situações de violência simbólica ou explícita não se sintam encorajadas a denunciar. O silenciamento institucional fragiliza as ações afirmativas e perpetua a impunidade.

A discussão sobre “*gender washing*” é também central na análise da eficácia dessas políticas. Estevinho (2019) adverte que muitas empresas adotam um discurso de responsabilidade social voltado à diversidade de gênero como estratégia de marketing

institucional, sem promover alterações reais na estrutura interna. Essa prática, embora ofereça uma imagem de modernidade, mascara a permanência de desigualdades e contribui para uma falsa sensação de avanço. Há, inclusive, a identificação de práticas simbólicas que visam mais a construção de reputação do que a promoção efetiva da equidade.

Indicadores mais qualitativos também são relevantes, como a percepção das funcionárias sobre o ambiente organizacional. Cardoso, Oliveira e Rossignoli (2024) identificaram que muitas mulheres relatam falta de reconhecimento, dificuldades de ascensão profissional e resistências veladas por parte da liderança masculina, mesmo em empresas com políticas de diversidade bem estruturadas. Isso revela que a existência de normas e programas não é suficiente: é necessário enfrentar as dinâmicas informais que mantêm o *status quo*.

A articulação com diretrizes internacionais é outro critério de avaliação da eficácia das políticas de gênero. Julião, Dib e Oliveira (2021) ressaltam a importância das convenções da OIT e dos princípios do Pacto Global da ONU como marcos orientadores. Empresas que adotam esses referenciais tendem a apresentar estruturas de governança mais sensíveis à questão da equidade de gênero, incluindo ações de promoção da diversidade, indicadores de monitoramento e envolvimento da alta gestão.

A existência de indicadores de gênero é um dos aspectos mais sensíveis para a implementação efetiva dessas políticas. Santos e Pereira (2024) mostram que empresas que estabelecem metas de inclusão, monitoram a proporção de mulheres em diferentes níveis hierárquicos e acompanham a evolução desses dados ao longo do tempo têm maiores chances de promover avanços sustentáveis. Tais indicadores são essenciais para identificar gargalos e redirecionar estratégias, evitando que as iniciativas se tornem apenas declarações de intenção.

Duran *et al.* (2024) também discutem que a eficiência de programas corporativos de equidade depende de sua inserção em uma cultura organizacional transformadora. Além de instrumentos de governança, é necessário fomentar valores institucionais pautados no respeito à diversidade e na escuta ativa. A transformação simbólica das relações de trabalho é apontada como essencial para que a equidade de gênero deixe de ser uma exceção e passe a ser parte integrante da identidade organizacional.

O trabalho de Cardoso, Oliveira e Rossignoli (2024) complementa esse ponto ao enfatizar que, mesmo diante da existência de legislação protetiva, a eficácia das políticas depende da fiscalização interna, da coerência institucional e da integração do tema às metas estratégicas da empresa. Há uma diferença significativa entre empresas que tratam a equidade de gênero como responsabilidade compartilhada e aquelas que delegam o tema exclusivamente ao setor de Recursos Humanos.

Deve-se observar que as ações mais eficazes são aquelas que conjugam normativas institucionais com transformações na cultura organizacional. Duran *et al.* (2024) enfatizam que o fortalecimento de uma cultura de escuta, respeito às diferenças e acolhimento das demandas das mulheres é condição indispensável para que as políticas de equidade tenham impacto real. Sem isso, mesmo os melhores programas formais serão limitados em sua capacidade de gerar mudanças estruturais duradouras.

5 LIDERANÇA, EMPODERAMENTO E INTERSECCIONALIDADE: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A presença de mulheres em posições de liderança é um fator determinante para a transformação das culturas organizacionais marcadas por práticas excludentes e hierarquias de gênero. Mais do que ocupar cargos de destaque, o empoderamento feminino representa a ruptura com um modelo corporativo masculinizado que historicamente marginalizou vozes dissidentes. A liderança feminina, portanto, não se limita à ascensão individual de algumas mulheres, mas simboliza a capacidade de questionar e modificar estruturas de poder consolidadas.

Pesquisas demonstram que o acesso das mulheres às posições de comando ainda é limitado por estereótipos de gênero e pela manutenção de uma cultura organizacional que associa autoridade a traços masculinos. Pereira, Nogarini e Porto (2022) observam que mesmo em contextos em que as mulheres assumem cargos de liderança, elas enfrentam o desafio de adaptar-se a uma lógica empresarial que, muitas vezes, deslegitima estilos de liderança colaborativos e empáticos. Paula e Sant'Ana (2022) reforçam essa análise ao destacarem que a participação feminina em espaços de poder está frequentemente condicionada à masculinização de suas condutas, o que implica renunciar a traços considerados femininos em nome da aceitação.

Além dos entraves institucionais, há uma dimensão simbólica que torna a liderança feminina um campo de disputa. Frenhan, Silva e Silva (2024) demonstram que a representatividade não se traduz apenas em números, mas na possibilidade de influenciar decisões, moldar políticas e transformar ambientes historicamente excludentes. A valorização da diversidade no topo das organizações, quando real, favorece o engajamento das equipes, amplia o repertório decisório e fortalece a reputação institucional, especialmente entre públicos sensíveis às pautas de justiça social.

No entanto, a análise da representatividade feminina não pode desconsiderar as múltiplas opressões que afetam diferentes grupos de mulheres. O conceito de interseccionalidade permite compreender como raça, classe, orientação sexual e outros marcadores sociais se entrelaçam para aprofundar as desigualdades de gênero. Brito (2024) argumenta que mulheres negras enfrentam obstáculos específicos no ambiente corporativo, resultado da combinação entre racismo estrutural e machismo institucionalizado. A ausência de

mulheres negras em cargos de liderança não é uma coincidência, mas sim o reflexo de uma estrutura social que nega oportunidades e invisibiliza trajetórias.

Santos (2022) aponta que, para enfrentar essa realidade, é necessário que as políticas corporativas sejam orientadas por um diagnóstico preciso das desigualdades. Isso implica ir além da retórica da diversidade e investir em ações concretas de inclusão, que contemplem recrutamento direcionado, formação contínua, avaliação de desempenho não enviesada e canais efetivos de denúncia e responsabilização. A diversidade racial não pode ser tratada como um adereço estético, mas como um compromisso político e ético com a equidade.

A abordagem interseccional também é enfatizada por David, Ferreira e Alexandrino (2024), que alertam para a tendência de universalizar a experiência das mulheres sem considerar as especificidades de diferentes grupos sociais. Mulheres indígenas, LGBTQIAPN+ e com deficiência, por exemplo, carregam marcas de exclusão que se sobrepõem às barreiras de gênero. Ignorar essas camadas é reproduzir um feminismo corporativo que privilegia experiências brancas, cisgênero e de classe média.

Freitas, Santos e Jacinto (2022) acrescentam que as lideranças interseccionais têm um papel estratégico na formação de ambientes organizacionais mais inclusivos. Quando mulheres de diferentes origens ocupam posições de poder, elas tendem a pautar questões negligenciadas e ampliar o alcance das ações institucionais. Essas lideranças funcionam como catalisadoras de mudanças culturais, especialmente quando articuladas a grupos de afinidade e redes de apoio interno.

No contexto internacional, Diehl, Stephenson e Dzubinski (2022) demonstram que os desafios da liderança feminina são semelhantes em diferentes realidades, embora apresentem variações conforme o contexto político e cultural. A pesquisa evidencia que, mesmo em países com altos índices de desenvolvimento humano, as mulheres continuam enfrentando barreiras simbólicas e institucionais. Enfatize-se a necessidade de estratégias estruturais e sustentáveis, que envolvam a revisão de políticas, a capacitação de lideranças e o comprometimento das direções com metas de equidade.

O empoderamento feminino, quando orientado por uma perspectiva interseccional, transforma-se em um instrumento de resistência ao machismo estrutural, desafiando as normas tradicionais de liderança, promovendo novos modelos de gestão e ampliando as possibilidades de participação para grupos historicamente marginalizados. A transformação organizacional, nesse sentido, passa pela reconfiguração dos espaços de poder, pela valorização da pluralidade de experiências e pela promoção de uma cultura de respeito e reconhecimento.

Compreender a importância do empoderamento e da representatividade em cargos de liderança exige um olhar atento às interseccionalidades que atravessam o mundo do trabalho. A efetividade de qualquer ação institucional dependerá da capacidade das organizações em reconhecer, enfrentar e superar os múltiplos mecanismos de exclusão que ainda persistem em suas estruturas.

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

6.1 PERFIL DAS PARTICIPANTES

A presente pesquisa contou com a participação de 32 mulheres que responderam, de forma anônima e voluntária, a um formulário aplicado via Google Forms entre os dias 28 de abril e 22 de maio de 2025. As respondentes atuam em diferentes setores da economia, com predomínio de profissionais das áreas administrativa, educacional, saúde e tecnologia. A diversidade de perfis profissionais permitiu a construção de uma análise mais ampla e representativa sobre as experiências femininas no ambiente corporativo.

Os dados sociodemográficos demonstram uma concentração de participantes nas faixas etárias entre 26 a 45 anos, com predominância de mulheres com ensino superior completo e experiência profissional acima de cinco anos. Em relação ao tipo de organização, observa-se uma maioria atuando no setor privado, embora também tenham sido registradas experiências em empresas públicas e organizações do terceiro setor.

Este perfil reforça a pertinência da amostra para a investigação, considerando que as participantes ocupam posições e ambientes organizacionais distintos, o que permite analisar o machismo estrutural sob múltiplos olhares e vivências. A escolha por incluir diferentes áreas de atuação também contribui para explorar as variações contextuais nas práticas organizacionais.

6.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na abordagem qualitativa, utilizando a análise temática de conteúdo como técnica central. Esta metodologia permite identificar padrões de sentido nas respostas abertas e nos dados descritivos, agrupando-os em categorias analíticas vinculadas aos objetivos específicos desta pesquisa.

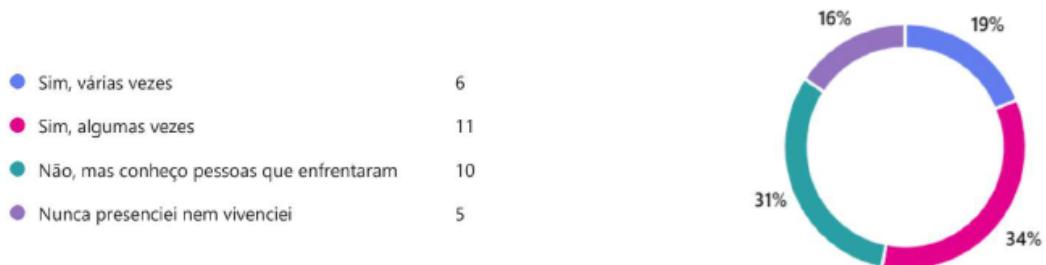
O formulário aplicado continha 10 questões fechadas e 02 abertas, voltadas à compreensão das seguintes categorias: percepção sobre microagressões e desigualdades institucionais; atuação dos setores de Recursos Humanos no enfrentamento ou na reprodução do machismo; eficácia das políticas de equidade de gênero em empresas brasileiras e internacionais; empoderamento, representatividade e interseccionalidade. A combinação entre dados objetivos (representados em gráficos) e relatos subjetivos forneceu subsídios para uma leitura densa e contextualizada dos resultados. Seguem as análises das categorias mencionadas.

6.3 MICROAGRESSÕES, RESISTÊNCIA INSTITUCIONAL E SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA

As manifestações do machismo estrutural no ambiente corporativo foram amplamente reconhecidas pelas participantes da pesquisa, tanto em suas formas explícitas quanto nas suas expressões mais sutis, como microagressões, silenciamentos e resistências veladas às pautas de igualdade de gênero. Os dados revelam que essas experiências não são pontuais, mas recorrentes, e estão naturalizadas em práticas cotidianas das organizações.

Gráfico 1 Situações de discriminação de gênero no ambiente de trabalho

Você já enfrentou situações de discriminação de gênero no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O Gráfico 1 oferece um panorama inicial da presença da discriminação de gênero nos ambientes corporativos frequentados pelas entrevistadas. Mais da metade (53%) afirma ter vivenciado situações de discriminação diretamente, seja com frequência ou em algumas ocasiões. Quando somadas àquelas que, embora não tenham sido alvo direto, já presenciaram esse tipo de ocorrência com outras mulheres (31%), chega-se ao dado expressivo de que 84% das participantes tiveram contato com práticas discriminatórias de gênero no espaço de trabalho. Esse número corrobora a literatura recente sobre machismo estrutural, que aponta a naturalização dessas violências como parte do cotidiano organizacional (Brito, 2024; Paula e Sant’Ana, 2022).

O Gráfico 2 revela percepções distintas, mas majoritariamente críticas, sobre a distribuição de oportunidades profissionais entre homens e mulheres. Apenas 19% das respondentes percebem equidade, enquanto o restante reconhece desigualdades claras ou

condicionadas à lógica organizacional. Esse resultado se conecta com o conceito de sub-representação feminina e barreiras institucionais à ascensão.

Gráfico 2 Diferenças de oportunidades de crescimento entre homens e mulheres nas empresas

Você percebe diferenças nas oportunidades de crescimento profissional entre homens e mulheres na sua empresa?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Outro dado revelador está no Gráfico 2, que trata da percepção sobre as oportunidades de crescimento entre homens e mulheres nas empresas. Apenas 19% das participantes acreditam que há equidade de oportunidades, enquanto 76% reconhecem que os homens têm mais chances ou que as desigualdades variam conforme o setor ou a função. Esses números evidenciam uma realidade estrutural de acesso desigual às posições de liderança e corroboram a tese de que a sub-representação feminina não se deve apenas a fatores individuais, mas a um sistema organizacional que favorece trajetórias masculinas. Frenhan, Silva e Silva (2024) associam esse fenômeno à persistência de um modelo de meritocracia seletiva, no qual critérios de promoção operam de forma enviesada, dificultando o avanço das mulheres, sobretudo nos espaços de poder.

No Gráfico 3 é reforçado que, embora 38% das participantes não tenham vivenciado diretamente esse tipo de situação, a maioria (62%) relata já ter sofrido ou presenciado questionamentos de competência baseados em gênero. Essa é uma expressão clássica de microagressão de gênero, que afeta diretamente a autoestima profissional e a legitimidade das mulheres em espaços de tomada de decisão.

Gráfico 3 Competência profissional questionada ou subestimada por motivo de gênero

Você já teve sua competência profissional questionada ou subestimada em razão do seu gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

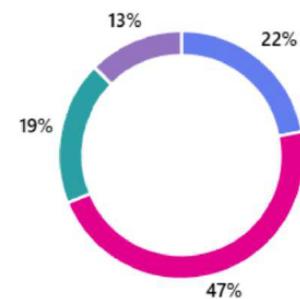
Os dados apresentados no Gráfico 3 evidenciam que 62% das participantes já tiveram sua competência profissional questionada ou subestimada por serem mulheres, ou presenciaram esse tipo de situação com colegas. Embora 38% afirmem que nunca passaram por essa experiência, os relatos das demais revelam como o machismo se manifesta por meio de pequenas agressões cotidianas que minam a legitimidade da presença feminina no ambiente de trabalho. Paula e Sant’Ana (2022) discutem como esse tipo de prática alimenta uma cultura organizacional na qual as mulheres precisam constantemente provar seu valor, sendo submetidas a critérios de avaliação mais rígidos do que seus colegas homens. Esse cenário é compatível com o conceito de violência simbólica descrito por Pereira, Nogarini e Porto (2022), em que o questionamento da competência feminina não ocorre de forma explícita, mas está presente em atitudes sutis e persistentes que mantêm as hierarquias de gênero.

O Gráfico 4 revela que, na percepção de 69% das participantes, a liderança nas empresas onde trabalham ainda é majoritariamente masculina. Mesmo os 19% que percebem alguma equidade indicam que isso não é generalizado. Apenas 13% consideram que há predominância de mulheres em cargos de liderança — um número residual diante do padrão majoritário. Esses dados reforçam o que a literatura tem apontado como uma estrutura persistente de exclusão simbólica nos espaços decisórios.

Gráfico 4 Avaliação da participação das mulheres em cargos de liderança

Como você avalia a participação das mulheres em cargos de liderança na sua empresa?

● Muito baixa, a maioria dos cargos de liderança são ocupados por homens	7
● Moderada, há algumas mulheres em cargos de liderança, mas ainda são minoria	15
● Equilibrada, há uma divisão justa entre homens e mulheres na liderança	6
● Alta, as mulheres são maioria ou dominam as posições de liderança	4



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados do Gráfico 4 indicam que a presença feminina em cargos de liderança ainda é considerada baixa ou moderada por 69% das participantes, o que demonstra a persistência de um modelo organizacional que privilegia a liderança masculina. Apenas 13% percebem predominância feminina nesses cargos. Esses números confirmam o diagnóstico apresentado por Frenhan, Silva e Silva (2024), segundo o qual o acesso das mulheres a posições de comando continua condicionado a barreiras institucionais e simbólicas que limitam seu avanço. Paula e Sant'Ana (2022) observam que, mesmo quando políticas de promoção da equidade são implementadas, a cultura organizacional tende a reproduzir expectativas de liderança baseadas em atributos tradicionalmente masculinos, como agressividade, autoritarismo e competitividade. Esse cenário dificulta a valorização de estilos de liderança colaborativos e empáticos, muitas vezes associados às mulheres, e contribui para a sua sub-representação no topo das hierarquias empresariais.

O Gráfico 5 mostra que mais da metade das participantes (59%) reconhecem práticas de distribuição de tarefas associadas ao gênero — ou em toda a empresa ou em setores específicos. Esse tipo de alocação revela um padrão organizacional que reforça estereótipos de gênero, atribuindo às mulheres funções de apoio, organização e cuidado, em detrimento de posições estratégicas ou de comando.

Gráfico 5 Percepção sobre a divisão de tarefas baseada no gênero

Você sente que há uma divisão de tarefas baseada no gênero dentro da sua organização?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O Gráfico 5 aponta que 59% das participantes percebem uma divisão de tarefas baseada no gênero, com predomínio da designação de mulheres para funções administrativas ou de suporte. Esse dado evidencia a persistência de uma lógica organizacional que associa as mulheres a tarefas consideradas secundárias ou menos prestigiadas, em detrimento de funções de liderança, inovação ou tomada de decisão. Paula e Sant'Ana (2022) analisam esse fenômeno como uma forma de segregação horizontal, que mantém as mulheres em espaços de invisibilidade e reforça a desvalorização de seu trabalho. Frenhan, Silva e Silva (2024) complementam ao afirmar que essa dinâmica não apenas limita a progressão na carreira, como também contribui para naturalizar a ideia de que certos papéis são “naturalmente” femininos. A resistência institucional à superação dessa lógica perpetua a desigualdade nas trajetórias profissionais e a sub-representação das mulheres nos espaços de poder.

Pelo Gráfico 6 verifica-se que o dado mais expressivo é que 76% das respondentes já sofreram ou testemunharam comentários sexistas no ambiente de trabalho. Esses episódios revelam a presença cotidiana de práticas discriminatórias muitas vezes naturalizadas pelas estruturas institucionais.

Gráfico 6 Comentários sexistas ou inadequados no ambiente de trabalho

Você já recebeu comentários sexistas ou inadequados no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O Gráfico 6 revela que 76% das participantes já sofreram ou presenciaram comentários sexistas ou inadequados em seus ambientes de trabalho. Embora 25% afirmem que nunca vivenciaram esse tipo de situação, o alto percentual das demais respostas evidencia a persistência de práticas discriminatórias que, mesmo quando sutis, contribuem para reforçar estereótipos de gênero e alimentar uma cultura de desrespeito simbólico. Brito (2024) argumenta que o sexismo velado – manifestado em piadas, insinuações ou comentários depreciativos – é uma das formas mais difíceis de combater o machismo estrutural, justamente por estar normalizado nas relações interpessoais e não ser, muitas vezes, formalmente sancionado. Já Santos (2022) observa que, quando tais episódios não são enfrentados pelas lideranças ou pelos setores institucionais, o silêncio organizacional acaba por validar comportamentos inadequados, contribuindo para o adoecimento emocional das mulheres e o enfraquecimento de sua confiança profissional.

As evidências apresentadas nesta primeira categoria confirmam que o machismo estrutural continua a operar nas organizações por meio de microagressões normalizadas, resistência institucional às pautas de equidade e exclusão simbólica das mulheres em espaços de poder. Os dados coletados revelam que, embora parte das participantes não vivencie diretamente essas situações, a maioria já enfrentou ou testemunhou episódios de desvalorização profissional, sexismo velado ou alocação desigual de responsabilidades.

Essa realidade, amplamente documentada pela literatura consultada, evidencia que o problema não se limita a ações individuais, mas está enraizado nas estruturas e culturas organizacionais. A análise realizada demonstra que a naturalização das desigualdades, a omissão institucional e a ausência de mecanismos efetivos de responsabilização mantêm um ambiente hostil à presença feminina plena e transformadora. Esses elementos serão

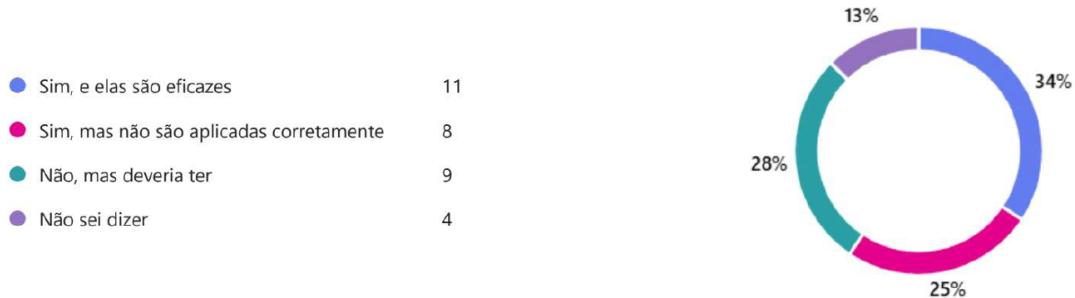
aprofundados nas próximas seções, a começar pelo papel estratégico, e por vezes contraditório, desempenhado pelos setores de Recursos Humanos.

6.4 A ATUAÇÃO DOS SETORES DE RECURSOS HUMANOS NO ENFRENTAMENTO OU NA REPRODUÇÃO DO MACHISMO

O Gráfico 7 mostra que apenas um terço das participantes considera eficazes as políticas ou ações afirmativas existentes em suas empresas, enquanto o restante das respostas revela um cenário de ineficiência, ausência ou desconhecimento dessas políticas ou ações afirmativas. Esses dados indicam que, embora haja avanços pontuais, ainda predomina uma atuação institucional fragilizada e, em muitos casos, simbólica.

Gráfico 7 Políticas ou ações afirmativas para a equidade de gênero

A sua empresa possui políticas ou ações afirmativas voltadas para a equidade de gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O Gráfico 7 evidencia que somente 34% das participantes percebem as políticas de equidade de gênero de suas empresas como eficazes. A maioria das respostas, entretanto, sugere que tais iniciativas são mal aplicadas, inexistentes ou sequer conhecidas pelas colaboradoras. Esse dado revela um descompasso entre a existência formal de diretrizes institucionais e sua aplicação efetiva na cultura organizacional. Nardes, Gallon e Fraga (2023) discutem o conceito de *gender washing*, ou seja, a adoção superficial de políticas de equidade com fins meramente simbólicos, sem o comprometimento com transformações reais. Cardoso, Oliveira e Rossignoli (2024) complementam ao afirmar que os setores de Recursos Humanos, quando atuam de forma burocrática e não estratégica, acabam reforçando práticas discriminatórias ao deixarem de monitorar os resultados das ações implementadas. Julião, Dib e Oliveira (2021) destacam que

o RH precisa ser reposicionado como agente ativo de transformação, responsável não apenas por cumprir cotas ou redigir manuais, mas por induzir uma cultura institucional antissexista, acompanhando indicadores de impacto e criando canais seguros de escuta e denúncia.

As respostas apresentadas no Gráfico 10, oriundas de uma pergunta com possibilidade de múltiplas escolhas, revelam uma demanda clara por mudanças estruturais e ações institucionais mais consistentes. As respostas indicam que as entrevistadas não veem o problema da desigualdade de gênero como resolvido, e apontam caminhos que exigem atuação direta e estratégica dos setores de RH.

Gráfico 8 Sugestões para tornar o ambiente corporativo mais equitativo e acolhedor para as mulheres

O que você acredita que poderia ser feito para tornar o ambiente corporativo mais equitativo e acolhedor para as mulheres?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

As respostas apresentadas no Gráfico 10 apontam com nitidez para a necessidade de ações institucionais mais robustas e estratégicas por parte das empresas. A principal sugestão indicada pelas participantes é a implementação de políticas de igualdade salarial (30%), seguida pelo aumento da presença feminina em cargos de liderança (25%) e pela criação de programas de combate ao assédio (23%). Esses dados reforçam que a equidade de gênero não será alcançada apenas com campanhas simbólicas ou treinamentos pontuais, mas exige revisão de estruturas salariais, critérios de promoção e canais formais de denúncia. Duran *et al.* (2024) defendem que, para que essas políticas sejam eficazes, devem estar articuladas a sistemas de avaliação institucional e de responsabilização, garantindo que o discurso se traduza em práticas concretas. Já Cardoso, Oliveira e Rossignoli (2024) argumentam que os setores de Recursos Humanos precisam assumir um papel ativo no monitoramento de indicadores de gênero, na sensibilização das lideranças e na adoção de processos seletivos inclusivos. As participantes

também destacaram a importância do apoio à maternidade e da flexibilização das rotinas de trabalho (17%), temas que remetem à conciliação entre vida profissional e pessoal, frequentemente negligenciada pelas empresas. A diversidade de propostas evidencia que o enfrentamento do machismo nas organizações exige um conjunto articulado de ações e o compromisso institucional em transformar a cultura organizacional.

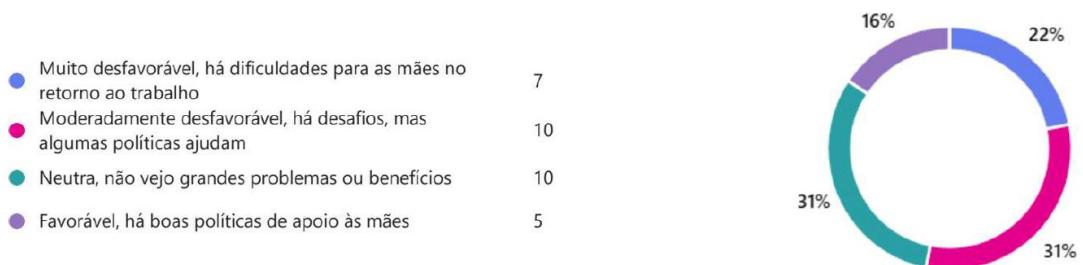
6.5 EFICÁCIA DAS POLÍTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS

A análise da eficácia das políticas de equidade de gênero implementadas em empresas brasileiras e internacionais pode ser iniciada com base nos dados já apresentados no Gráfico 7, que apontam que apenas 34% das participantes consideram essas ações eficazes. Esse dado serve como ponto de partida para refletir sobre o distanciamento entre as normativas institucionais e os seus efeitos reais nas práticas organizacionais.

Outro aspecto importante para avaliar a efetividade das políticas de equidade de gênero nas organizações refere-se ao tratamento institucional da maternidade. Conforme os dados apresentados no Gráfico 9, as percepções sobre a cultura empresarial em relação à maternidade e à licença-maternidade variam consideravelmente entre as participantes.

Gráfico 9 Cultura da empresa sobre maternidade e licença-maternidade

Como você avalia a cultura da sua empresa em relação à maternidade e à licença-maternidade?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Conforme o Gráfico 9, para 22% das entrevistadas, o ambiente corporativo é considerado muito desfavorável, com dificuldades significativas para o retorno ao trabalho após a maternidade. Outros 31% consideram o cenário moderadamente desfavorável, ainda que reconheçam a existência de algumas políticas de apoio. Apenas 16% avaliam a cultura

organizacional como favorável às mães, enquanto uma parcela semelhante (31%) considera a empresa neutra quanto a benefícios ou obstáculos significativos. Essa distribuição revela que a maternidade ainda é um marcador de vulnerabilidade profissional, reforçando a noção de que muitas políticas de equidade ignoram a especificidade das experiências das mulheres no ciclo gravídico-puerperal.

As limitações percebidas nas políticas de equidade de gênero também se evidenciam pelas propostas de transformação apontadas pelas participantes. Embora a pergunta 10 do formulário tenha possibilitado múltiplas escolhas, sua análise é elucidativa quanto às prioridades percebidas pelas mulheres no contexto corporativo. Conforme já demonstrado no Gráfico 10, a maioria considera urgente a implementação de políticas de igualdade salarial (30%), seguida pelo aumento do número de mulheres em cargos de liderança (25%) e pela criação de programas de combate ao assédio (23%).

Essas sugestões refletem as principais ausências sentidas no cotidiano das empresas e indicam que, apesar de alguns avanços formais, ainda há um longo caminho para que as políticas corporativas se tornem efetivamente inclusivas. O destaque para o apoio à maternidade e à flexibilização no trabalho (17%) também reforça a análise anterior realizada a partir do Gráfico 9, confirmando que as políticas atuais são percebidas como insuficientes para garantir equidade plena.

A presença de um pequeno grupo (6%) que considera que nenhuma mudança é necessária também deve ser observada com cautela. Ela pode refletir uma percepção individual de conforto dentro do ambiente de trabalho, mas também pode indicar desconhecimento das desigualdades estruturais ou resistência à transformação cultural nas empresas, conforme discutido por Nardes, Gallon e Fraga (2023).

Julião, Dib e Oliveira (2021) apontam que a ausência de suporte institucional efetivo às mulheres-mães se traduz não apenas em insegurança no retorno ao trabalho, mas também em impactos sobre o desempenho, a produtividade e o reconhecimento profissional. Santos e Pereira (2024), por sua vez, destacam que a maternidade é frequentemente percebida como um entrave à ascensão na carreira, o que revela o quanto as empresas ainda operam sob lógicas de produtividade incompatíveis com a conciliação entre vida profissional e familiar.

Nesse sentido, a eficácia das políticas de gênero não pode ser avaliada apenas pela existência formal de programas, mas pela capacidade desses mecanismos de dialogar com as necessidades reais das trabalhadoras, incluindo as que vivem a experiência da maternidade. A falta de políticas específicas ou sua aplicação superficial indica um tipo de "*gender washing*",

conceito tratado por Nardes, Gallon e Fraga (2023), no qual as organizações adotam discursos de equidade sem efetivar transformações estruturais.

Os dados analisados nesta subseção evidenciam que, embora parte das organizações possua políticas voltadas à equidade de gênero, sua eficácia ainda é percebida como limitada pelas próprias mulheres que vivenciam o cotidiano corporativo. A disparidade entre os discursos institucionais e as práticas efetivas foi recorrente nas respostas, sendo potencializada por ações pouco aplicadas, ausência de monitoramento e pela permanência de obstáculos estruturais à ascensão feminina.

A avaliação desfavorável das empresas no que se refere à maternidade, assédio, representatividade e reconhecimento profissional reforça que muitas dessas ações ainda operam em nível superficial, sem provocar mudanças culturais profundas. Conforme argumentam Santos e Pereira (2024), a equidade de gênero nas empresas exige mais do que a adoção de protocolos: demanda revisão das estruturas simbólicas e operacionais que sustentam a desigualdade. Da mesma forma, David, Ferreira e Alexandrino (2024) destacam a importância da formação de lideranças femininas em ambientes que promovam autonomia e voz ativa às mulheres, algo que ainda se concretiza de forma tímida na maioria das empresas brasileiras.

As sugestões de mudança apresentadas pelas entrevistadas indicam com clareza quais lacunas são percebidas com mais urgência, e apontam caminhos que vão da adoção de políticas salariais igualitárias à criação de programas educativos sobre assédio e respeito à diversidade. Esses achados não apenas confirmam a insuficiência das ações atualmente implementadas, como também reforçam a necessidade de estratégias corporativas sensíveis às especificidades de gênero e comprometidas com a transformação organizacional de longo prazo.

6.6 EMPODERAMENTO, REPRESENTATIVIDADE E INTERSECCIONALIDADE

O gráfico 10 corrobora as evidências anteriores deste trabalho e reforça que o empoderamento feminino e a representatividade autêntica ainda são metas a serem efetivamente alcançadas nas organizações. As desigualdades de responsabilidades atribuídas às mulheres refletem uma cultura corporativa que continua operando com base em estereótipos de gênero e hierarquias simbólicas excluientes, exigindo das empresas mais do que boas intenções: exige compromisso com a mudança estrutural, educativa e interseccional.

Gráfico 10 Sobrecarga de responsabilidades atribuídas às mulheres no ambiente corporativo

Você sente que há uma sobrecarga de responsabilidades atribuídas às mulheres no ambiente corporativo?



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados revelam que 38% das entrevistadas acreditam que as mulheres são mais cobradas por posturas conciliadoras e multitarefas, enquanto 34% afirmam que essa sobrecarga varia conforme o setor e a função. Apenas 25% percebem equilíbrio entre os gêneros no tocante às responsabilidades, e 3% disseram não saber responder.

Esses dados indicam que mais de dois terços das participantes (72%) reconhecem a existência de uma carga desproporcional sobre as mulheres, seja de forma generalizada ou situada em contextos específicos. Tal percepção reforça a tese de que a presença feminina no ambiente de trabalho continua marcada por expectativas de gênero associadas à conciliação, à docilidade e à multifuncionalidade, atributos historicamente construídos como femininos (Brito, 2024). Essa exigência simbólica impõe às mulheres não apenas tarefas formais, mas também um trabalho emocional e relacional invisível, frequentemente ignorado pelas estruturas institucionais.

O discurso de que mulheres são naturalmente conciliadoras e multitarefas é um dos principais mecanismos de manutenção da desigualdade simbólica nas organizações. Paula e Sant'Ana (2022) argumentam que essas expectativas reforçam estereótipos de gênero que atribuem às mulheres responsabilidades relacionais e afetivas, enquanto reservam aos homens os papéis estratégicos e decisórios. Essa divisão simbólica de funções contribui para a sobrecarga e, ao mesmo tempo, limita o reconhecimento profissional das mulheres, que acabam sendo vistas como apoio e não como liderança.

A sobrecarga também se manifesta por meio do fenômeno da representação simbólica sem empoderamento real, em que mulheres ocupam espaços de visibilidade, mas sem efetivo poder decisório. David, Ferreira e Alexandrino (2024) reforçam que, para além da presença numérica, é necessário analisar quem são essas mulheres e quais vozes estão sendo de fato

ouvidas. Mulheres negras, por exemplo, seguem amplamente sub-representadas em cargos de liderança e, quando presentes, enfrentam duplo julgamento baseado no racismo estrutural e no machismo institucionalizado.

O dado de que 25% das participantes percebem equilíbrio entre homens e mulheres em termos de responsabilidades deve ser interpretado com cautela. Diehl, Stephenson e Dzubinski (2022) alertam que, mesmo em setores dominados por mulheres, como os de educação e saúde, o viés de gênero persiste, sendo comuns as cobranças mais rígidas e a atribuição de tarefas emocionais às profissionais mulheres. Assim, o equilíbrio percebido pode, muitas vezes, esconder formas sutis de desigualdade, naturalizadas no cotidiano institucional.

Por outro lado, o reconhecimento de que a sobrecarga “varia conforme o setor e a função” (34%) aponta para a importância da interseccionalidade na análise do empoderamento feminino. Como destacam Freitas, Santos e Jacinto (2022), o impacto da sobrecarga é potencializado por marcadores sociais como raça, classe e orientação sexual. Mulheres negras, por exemplo, estão mais expostas à sobrecarga invisível e à deslegitimização de suas competências, enfrentando o chamado “triplo desafio”: ser mulher, ser negra e estar em posição de subalternidade.

Brito (2024) também contribui com essa análise ao demonstrar como as microagressões de gênero estão intimamente associadas à imposição de padrões de comportamento esperados das mulheres, como a empatia exacerbada, a docilidade e a disponibilidade incondicional. Tais padrões se tornam fontes de sobrecarga psicológica e emocional, dificultando o reconhecimento de lideranças femininas autênticas e plurais.

No contexto brasileiro, como aponta Santos (2022), políticas de promoção da equidade de gênero frequentemente falham ao não reconhecer essas camadas de desigualdade e acabam reforçando um modelo homogêneo de mulher profissional — branca, cisgênero, heterossexual e de classe média. A ausência de um recorte interseccional profundo compromete os avanços das políticas institucionais e contribui para a manutenção de um feminismo corporativo excludente.

A superação desse cenário exige o fortalecimento de práticas de empoderamento que não se restrinjam à meritocracia individual, mas promovam ações coletivas e estruturais de valorização da diversidade, como redes de apoio, mentorias interseccionais, canais efetivos de escuta e promoção de lideranças diversas.

As sugestões apresentadas pelas participantes no Gráfico 8, já apresentado, reforçam a percepção de que a promoção da equidade de gênero no ambiente corporativo exige transformações estruturais. As principais demandas — implementação de políticas de igualdade

salarial (30%), aumento da presença feminina em cargos de liderança (25%) e criação de programas de combate ao assédio (23%) — apontam para a urgência de medidas institucionais concretas, voltadas tanto à valorização das trajetórias femininas quanto à responsabilização por práticas discriminatórias.

Como observa Santos (2022), o enfrentamento das desigualdades de gênero demanda o compromisso real das organizações com políticas abrangentes e com mecanismos de monitoramento contínuo, que não apenas formalizem ações, mas produzam mudanças culturais efetivas. O destaque dado ao apoio à maternidade (17%) também confirma a necessidade de políticas que reconheçam a dupla jornada enfrentada por muitas mulheres e que promovam ambientes mais acolhedores e compatíveis com diferentes experiências de vida. Já a presença de uma pequena parcela (6%) que considera não haver necessidade de mudança deve ser interpretada com cautela, pois pode refletir tanto conforto pessoal quanto desconhecimento das dinâmicas de exclusão que operam de forma estrutural nas organizações.

A análise do Gráfico 4, também já apresentado anteriormente, reforça a percepção de que a representatividade feminina nas lideranças corporativas ainda é limitada. Apenas 13% das participantes indicam uma predominância de mulheres nesses cargos, enquanto 69% avaliam a participação como baixa ou moderada. Esse dado evidencia a permanência de barreiras institucionais à ascensão feminina e se alinha ao que afirmam Frenhan, Silva e Silva (2024), ao destacarem que a presença simbólica de mulheres em espaços de poder nem sempre se traduz em transformação efetiva das estruturas organizacionais.

A representação, nesses termos, não deve ser medida apenas por números absolutos, mas pela possibilidade real de influência e decisão. Além disso, a baixa equidade percebida nas lideranças revela um modelo ainda pautado por normas tradicionais de autoridade, que tendem a desvalorizar estilos de gestão mais colaborativos e inclusivos, frequentemente exercidos por mulheres. A persistência desse padrão confirma o argumento de Paula e Sant'Ana (2022), segundo os quais as mulheres são levadas a adaptar suas condutas à lógica masculina para terem suas lideranças legitimadas, o que enfraquece os princípios da diversidade e da pluralidade de vozes no espaço corporativo.

6.7 VOZES DAS MULHERES: EXPERIÊNCIAS E PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO AO MACHISMO CORPORATIVO

Além das questões objetivas analisadas nos gráficos anteriores, a pesquisa incluiu duas perguntas abertas com o intuito de captar, com maior profundidade, as percepções e vivências das participantes em relação ao machismo estrutural no ambiente corporativo. A primeira pergunta solicitava a descrição de experiências pessoais que evidenciem a presença do machismo nas relações de trabalho. A segunda questionava quais seriam, na opinião das entrevistadas, as mudanças necessárias para garantir maior equidade de gênero nas empresas. As respostas obtidas revelam um retrato multifacetado da desigualdade, destacando desde episódios explícitos de assédio até mecanismos sutis de silenciamento e desvalorização. Este tópico apresenta uma análise dessas contribuições, articulando-as com os referenciais teóricos que fundamentam esta pesquisa.

6.7.1 Experiências vividas: o machismo estrutural no cotidiano corporativo

As respostas das participantes à primeira pergunta aberta do questionário, “Você poderia compartilhar alguma experiência pessoal ou situação que exemplifique o machismo estrutural no seu ambiente de trabalho?”, permitiram compreender, em nível qualitativo, como o machismo estrutural se manifesta no cotidiano das organizações. Os relatos foram marcados por referências a condutas discriminatórias naturalizadas, invisibilização de competências femininas e uma cultura organizacional que favorece a manutenção de hierarquias de gênero. Uma das participantes afirmou: “É preciso fazer o dobro do esforço para que reconheçam metade da nossa capacidade”, evidenciando a assimetria no reconhecimento profissional. Outra apontou que “só de abrir a boca, às vezes já nos julgam desequilibradas”, sinalizando o estigma que recai sobre mulheres que se posicionam de forma assertiva.

Esse padrão de vivência confirma o conceito de machismo estrutural tal como definido por Estevinho (2019), que observa a persistência de um modelo institucional e simbólico em que o poder permanece predominantemente masculino, ressaltando que, mesmo diante de conquistas pontuais, como o acesso a cargos de liderança, essas vitórias são muitas vezes isoladas e sustentadas por estratégias individuais, não representando transformações estruturais profundas.

E, ainda, os relatos evidenciam o que Julião, Dib e Oliveira (2021) qualificam como segregação vertical de gênero: um fenômeno em que as mulheres enfrentam obstáculos

sistemáticos para alcançar posições de maior poder e prestígio dentro da hierarquia corporativa. Essa segregação não decorre apenas da ausência de políticas de equidade, mas sobretudo da resistência cultural das organizações em reconhecer o valor das mulheres fora dos papéis tradicionalmente associados ao cuidado, à docilidade e à submissão.

Em consonância, Santos e Pereira (2024) destacam que, embora haja progressos legais e institucionais nos compromissos com a Agenda 2030, ainda persistem barreiras culturais machistas e paradigmas a serem enfrentados no dia a dia das organizações. Essas barreiras se expressam na forma de estereótipos de gênero, linguagem discriminatória, sobrecarga de tarefas e ausência de mecanismos reais de denúncia e acolhimento.

Para compreender com maior amplitude as experiências das participantes, foi gerada uma nuvem de palavras com base nas respostas textuais da pergunta aberta. Como se observa na Figura 1, termos como “empresa”, “mulher”, “chefe”, “trabalho”, “machismo estrutural”, “assédio moral” e “importunação sexual” emergem com destaque. Essa visualização reforça a presença de elementos ligados tanto à estrutura organizacional quanto às relações interpessoais de poder, apontando para a centralidade da desigualdade de gênero no cotidiano profissional das mulheres respondentes.

Figura 1 Representações do machismo estrutural nas respostas abertas das participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados coletados reforçam a ideia de que o machismo estrutural no ambiente corporativo não se manifesta apenas em atitudes explícitas de exclusão, mas também em microviolências cotidianas, na deslegitimização da autoridade feminina, no silenciamento de propostas e na constante necessidade de provar competência. Como afirmou uma das participantes: “É como se estivéssemos sempre à prova, como se o erro masculino fosse tolerável, mas o feminino, imperdoável”. Tal percepção dialoga com o argumento de Goldenberg (2023), ao enfatizar que as mulheres são frequentemente socializadas para exercer um autocontrole excessivo e uma performance exemplar, como estratégia de aceitação em espaços masculinizados.

Dessa forma, os depoimentos coletados não apenas ilustram a presença do machismo estrutural nas corporações brasileiras, como também evidenciam sua complexidade: trata-se de uma trama que articula gênero, poder e cultura organizacional, exigindo que os processos de enfrentamento ultrapassem as medidas paliativas ou simbólicas e avancem para uma revisão profunda das estruturas institucionais.

6.7.2 Estratégias de enfrentamento e resistência

As respostas à segunda pergunta aberta, “Quais atitudes você considera importantes para enfrentar as situações de desigualdade de gênero dentro do ambiente de trabalho?”, revelam não apenas uma consciência crítica sobre o machismo estrutural, mas também uma ampla variedade de estratégias de enfrentamento adotadas ou desejadas pelas participantes. Essas respostas permitem observar um movimento de resistência que se dá tanto em ações individuais quanto coletivas, com forte apelo à transformação institucional e cultural do ambiente corporativo.

Entre as estratégias de cunho individual, destacam-se o enfrentamento direto das situações discriminatórias, a busca por desenvolvimento profissional e o fortalecimento pessoal como formas de se afirmar no espaço de trabalho. Uma das participantes afirma: “É necessário ter coragem para denunciar e não se calar diante de situações machistas”, enquanto outra destaca: “Investir na nossa formação, no nosso conhecimento, para que não nos deslegitimem”. Essas falas demonstram uma postura ativa diante das adversidades, muitas vezes amparada pela ideia de que o conhecimento e a segurança argumentativa são armas contra o silenciamento imposto às mulheres.

A recorrência do verbo “denunciar” em diferentes respostas evidencia que, para muitas mulheres, a exposição das situações de desigualdade ainda é uma das principais formas de resistência, embora nem sempre seja acompanhada de proteção institucional. Como sintetiza uma das entrevistadas: “Denunciar é necessário, mas a empresa precisa escutar e agir, senão é só mais uma violência”. Essa crítica ao esvaziamento dos canais formais encontra respaldo em David, Ferreira e Alexandrino (2024), que apontam para a fragilidade de muitos protocolos internos de ouvidoria e *compliance* de gênero, frequentemente incapazes de acolher de forma efetiva as denúncias e promover mudanças concretas.

No campo das ações coletivas, várias participantes mencionaram a importância da união entre mulheres e da construção de redes de apoio que possibilitem escuta, orientação e força para reagir diante de situações de opressão. Uma das entrevistadas afirma: “A união entre

mulheres no ambiente corporativo é fundamental. Juntas somos mais fortes e conseguimos resistir”. Outra complementa: “*É importante conversar com outras mulheres, saber que não estamos sozinhas. Isso ajuda a não adoecer*”. Essas respostas reafirmam o papel das redes de solidariedade como mecanismos de resistência emocional e estratégica, conforme já discutido por Freitas, Santos e Jacinto (2022), que apontam para o valor dos espaços coletivos de escuta e partilha como instrumentos de empoderamento e enfrentamento simbólico às estruturas excludentes.

As participantes também destacaram demandas claras por mudanças institucionais, apontando que o enfrentamento ao machismo deve ser uma responsabilidade compartilhada com a organização. Entre as sugestões, figuram a criação de políticas de equidade, a presença feminina em cargos de liderança, igualdade salarial, campanhas de conscientização e, sobretudo, a punição efetiva a comportamentos discriminatórios. Um dos relatos resume esse posicionamento: “*A empresa precisa punir quem pratica atitudes machistas. Não adianta ter cartilha e fazer campanha se na prática nada muda*”. Outra participante foi direta: “*Colocar mais mulheres em cargos de decisão é essencial. A mudança começa quando quem sofre tem voz e poder para agir*”. Essas vozes ecoam o que afirmam Diehl, Stephenson e Dzubinski (2022), ao defenderem que a equidade de gênero só será alcançada quando a cultura organizacional deixar de ser permissiva com práticas discriminatórias e passar a valorizar lideranças plurais.

Também foi recorrente nas respostas a preocupação com a necessidade de ações educativas dentro das empresas. Uma participante sugeriu: “*Fazer treinamentos sobre equidade, para que os homens entendam o que é machismo e como ele se reproduz no dia a dia*”. Essa ênfase na educação para a equidade está em consonância com Santos (2022), que afirma que a transformação cultural exige não apenas normas formais, mas a revisão de valores, crenças e práticas cotidianas nos ambientes de trabalho.

A importância atribuída à transformação institucional pode ser visualmente observada na nuvem de palavras gerada a partir das respostas à segunda pergunta aberta, conforme Figura 2. Termos como “liderança”, “cargos”, “salário igualitário”, “gênero”, “respeito”, “empatia” e “políticas públicas” aparecem com destaque, indicando que as participantes enxergam o enfrentamento das desigualdades como um compromisso coletivo e estruturante, e não apenas como uma responsabilidade individual das mulheres. A imagem reforça o que já foi apontado nos relatos: o desejo por um ambiente corporativo baseado em justiça, equidade e reconhecimento profissional.

Figura 2 Caminhos apontados para um ambiente corporativo mais justo



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Assim, as participantes não apenas identificam as formas de machismo estrutural em seus contextos laborais, mas também propõem caminhos concretos e conscientes para enfrentá-las. Suas falas expressam desejo de mudança, assertividade e, principalmente, uma recusa em naturalizar desigualdades históricas. Ao vocalizar essas estratégias, as mulheres que participaram deste estudo contribuem ativamente para o debate sobre equidade de gênero nas organizações, oferecendo, a partir de suas experiências, uma agenda legítima e urgente de transformação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre o machismo estrutural nas organizações não é apenas um exercício acadêmico, mas uma necessidade ética e política diante das desigualdades que persistem no cotidiano corporativo. Ao reunir relatos de mulheres sobre suas experiências profissionais, este estudo buscou compreender como o machismo se manifesta nas práticas institucionais, nos discursos e nas relações de poder, bem como identificar as formas de resistência e enfrentamento adotadas por essas profissionais.

Os resultados revelaram que, apesar dos avanços em termos de legislações e políticas públicas voltadas à equidade de gênero, o machismo permanece entranhado nas práticas, valores e estruturas das empresas. As participantes relataram experiências de desvalorização profissional, assédio moral e sexual, desigualdade salarial, sobrecarga emocional e exclusão de espaços decisórios; elementos que configuram uma realidade marcada por hierarquias de gênero naturalizadas. A análise qualitativa das respostas abertas permitiu aprofundar essas vivências, trazendo à tona o impacto subjetivo e relacional da desigualdade, frequentemente invisibilizado pelas métricas institucionais.

Por outro lado, o estudo evidenciou também a força e a diversidade das estratégias de resistência mobilizadas pelas mulheres. As atitudes individuais de enfrentamento, o fortalecimento por meio da capacitação profissional, a construção de redes de apoio e a exigência por políticas efetivas de equidade foram apontadas como caminhos concretos de contestação do *status quo*. Essa capacidade de organização e de denúncia confirma que as mulheres não são apenas vítimas de um sistema excludente, mas agentes ativas de sua transformação.

A discussão teórica permitiu articular os dados empíricos às categorias analíticas de machismo estrutural, interseccionalidade, poder simbólico e cultura organizacional. Essa articulação contribuiu para demonstrar que a desigualdade de gênero no trabalho não é resultado de comportamentos isolados, mas de estruturas sociais e institucionais que precisam ser revistas de forma sistêmica.

Como limitação deste estudo, destaca-se o recorte metodológico centrado em uma amostra reduzida e não probabilística, o que impede generalizações. No entanto, a profundidade dos relatos e a coerência entre os dados quantitativos e qualitativos conferem robustez à análise e legitimidade às conclusões aqui apresentadas.

Espera-se que este trabalho contribua para o debate sobre a equidade de gênero nas organizações, incentivando a implementação de políticas efetivas de enfrentamento ao machismo e à discriminação. Também se sugere que futuras pesquisas aprofundem a intersecção entre gênero, raça e classe nas relações de trabalho, explorando de forma mais ampla como os diferentes marcadores sociais impactam a experiência profissional das mulheres em contextos diversos.

Conclui-se, portanto, que enfrentar o machismo estrutural no ambiente corporativo exige mais do que ações pontuais: requer o compromisso institucional com a justiça de gênero, a transformação cultural das organizações e o reconhecimento das mulheres como protagonistas de suas trajetórias e agentes de mudança social.

REFERÊNCIAS

BRITO, Fabiana Amaro de. Machismo estrutural e suas manifestações cotidianas: um estudo sobre microagressões em espaços públicos e institucionais. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 13, p. 01-20, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/13772>. Acesso em: 01 mar. 2025.

CARDOSO, Mariela Ribeiro Nunes; OLIVEIRA, Maria Macena de; ROSSIGNOLI, Marisa. Arranjos produtivos locais: impacto das políticas públicas no desenvolvimento econômico com enfoque de gênero. **Interfaces Científicas-Direito**, Aracaju, v. 9, n. 3, p. 140-153, 2024. Disponível em: <https://periodicos.grupotiradentes.com/direito/article/view/12037>. Acesso em: 27 maio 2025.

DAVID, Josany Keise de Souza; FERREIRA, Laíze Aires Alencar; ALEXANDRINO, Tarciana Moreira. A mulher negra, o mercado de trabalho e o acesso a direitos. **Revista da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 1, n. 34, p. 78-96, 2024. Disponível em: <https://revista.defensoria.rs.def.br/defensoria/article/view/604/425>. Acesso em: 11 abr. 2025.

DIEHL, Amy; STEPHENSON, Amber L.; DZUBINSKI, Leanne M. How Bias Against Women Persists in Female-Dominated Workplaces. **Harvard Business Review**, 02.03.2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/03/research-how-bias-against-women-persists-in-female-dominated-workplaces?language=pt>. Acesso em: 05 abr. 2025.

DURAN, Camila Villard *et al.* Bancos públicos de desenvolvimento e equidade de gênero: quais determinantes para uma ação climática eficaz? **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, Salvador/Recife, v. 49, n. 261, p. 132-147, 2024. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/1204>. Acesso em: 29 maio 2025.

EQUILEAP. **Gender equality in the U.S.: assessing 500 leading companies on workplace equality including healthcare benefits**. Amsterdam: Equileap, 2020. Disponível em: https://equileap.com/wp-content/uploads/2020/12/Equileap_US_Report_2020.pdf. Acesso em: 26 abr. 2025.

ESTEVINHO, Glória. Gênero e o BNDES: seria mais um caso de machismo estrutural? **Revista NEP - Núcleo de Estudos Paranaenses**, Curitiba, v. 5, n.1, p. 101-123, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/nep/article/download/67661/38798>. Acesso em: 18 mar. 2025.

FLOOD, Michael; DRAGIEWICZ, Molly; PEASE, Bob. Resistance and backlash to gender equality. **Aust J Soc Issues**, [s.l.], p. 01-16, 2020. Disponível em: https://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/2020-11/Flood%20Dragiewicz%20Pease%2C%20Resistance%20and%20backlash%20to%20gender%20equality%202020.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 abr. 2025.

FREITAS, Gabriela; SANTOS, Jucilene; JACINTO, Pablo. Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v.

9, n. 26, p. 47-63, 2022. Disponível em:
<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/558>. Acesso em: 07 abr. 2025.

FREITAS, Isadora Ronchi Gonçalves de *et al.* Marca empregadora e equidade de gênero: uma relação necessária. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 247-264, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/56772/44764>. Acesso em: 13 maio 2025.

FRENHAN, Luiza; SILVA, Maria Eduarda Sampaio da; SILVA, Maria Eloisa Sampaio da. Empoderamento feminino nas empresas: superando barreiras em cargos de liderança. **ETEC**, Santa Bárbara D’Oeste, v. 1., n. 1, p. 01-27, 2024. Disponível em:
https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/27775/1/administra%c3%a7%c3%a3o_2024_2_%20luiza%20frenhan_%20empoderamento%20feminino%20nas%20empresas%20superando%20barreiras%20em%20cargos%20de%20lideran%c3%a7a.pdf. Acesso em: 18 mar. 2025.

GOLDENBERG, Margareth. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, [s.l.], v. 20, n. 41, p. 69-83, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/206719>. Acesso em: 23 maio 2025.

GOULART, Carolina; FARIA, Josiane Petry. A repercussão do machismo estrutural nas relações de poder na instituição das forças de segurança pública no Brasil. In: FARIA, Josiane Petry; FRITZ, Karen Beltrane Becker; RODRIGUES, Cristiane Terezinha (orgs.) **Das múltiplas faces da desigualdade de gênero** – extensão e pesquisa no entendimento e enfrentamento da problemática. Passo Fundo-RS: UPF Editora, 2023. P. 35-55. Disponível em:
https://www.upf.br/_uploads/Conteudo/Das_multiplas_faces_da_desigualdade_de_genero.pdf#page=35. Acesso em: 12 abr. 2025.

JULIÃO, Helena Vicentini; DIB, Aline Michelle; OLIVEIRA, Letícia Trevizolli de. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 24482-24499, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26114>. Acesso em: 08 abr. 2025.

LUZ, Victor Costa; ALVES, Micael Franco; SANTOS, Josiane de Souza. Relato de experiência: oficina sobre políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para as mulheres no Estado do Espírito Santo. In: ALMEIDA, Flávio Aparecido de (org.). **Violência e gênero: análises, perspectivas e desafios**. São Paulo: Científica Digital, 2022. p. 140-151. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220809648.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

MARRAN, Laura Acorsi. **A atuação do setor de gestão de pessoas no combate ao machismo corporativo praticado contra mulheres**. 2022. 39 fls. Monografia (Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10073>. Acesso em: 17 abr. 2025.

MARTINS, Tábita Cecília Fortes; SILVEIRA, Alexandre Borba da; CAMILLIS, Patricia Kinast de. Igualdade de gênero e oportunidades na carreira interna: percepção das mulheres de um banco público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 495-520, 2023.

Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/57220/43056>. Acesso em: 21 maio 2025.

NARDES, Larissa; GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça. Gender Washing: uma análise da (in) formalidade das políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da igualdade de gênero nas organizações. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 91-109, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9707>. Acesso em: 25 maio 2025.

NOBRE, Thalita Lacerda. O feminino perigoso no discurso estrutural machista. **Mudanças: Psicologia da Saúde**, [s.l.], v. 32, n. 1, p. 32-38, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/mudancas/article/view/897/1468>. Acesso em: 11 mar. 2025.

PAULA, Luciane de; SANT'ANA, Carolina Gomes. A violência contra a mulher no Brasil: repercussão pública do machismo estrutural. **Fórum Linguístico**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 7555-7574, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/forum/article/view/78876/49208>. Acesso em: 07 mar. 2025.

PEREIRA, Jéssica R.; NOGARINI, Maria E. M.; PORTO, Alessandra M. Desafios da liderança feminina no ambiente corporativo. In: IV Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica, 22.06.2022, Jales. **Anais eletrônicos...** Jales: FATEC Jales, 2022. p. 01–15. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/11157/1/gestao_empresarial_2022_1_jessica_rodrigues_pereira_desafios_da_lideranca_feminina_no_ambiente_corporativo.pdf. Acesso em: 01 abr. 2025.

PRONI, Tháissa Tamarindo da Rocha W.; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 01-21, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/41780/36309>. Acesso em: 12 maio 2025.

ROMERO, Patrícia Guimarães Justino; COLPAS, Cristiane Meneghel Dorizotto. Qualidade de vida e equidade de gênero no mundo dos negócios. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 625-648, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8282>. Acesso em: 17 maio 2025.

SANTOS, Andreza Siquiera dos; PEREIRA, Henrique dos Santos. Localização da Agenda 2030: promovendo a igualdade de gênero em Humaitá-AM. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 125, p. 01-27, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/ZZjkKPFFRhPJjMtJTwqQWJG/>. Acesso em: 31 maio 2025.

SANTOS, Bruna Melo dos. **Equidade racial no ambiente corporativo:** políticas para promoção e manutenção da diversidade nas organizações brasileiras. 2022. 55 fls. Monografia (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Centro Paula Souza, Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12314/1/2S2022_Bruna%20Melo%20dos%20Santos_OD1311.pdf. Acesso em: 05 mar. 2025.

SANTOS, Gisele de Oliveira Ribeiro dos; SANTOS, Matheus Henrique dos; PALMA, Alexandre. Prática de atividades físicas entre homens e mulheres no Vigitel 2021 e 2022: reflexões sobre machismo estrutural. **Corpoconsciência**, Cuiabá, v. 28, e17876, 2024. Disponível em:
<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/corpoconsciencia/article/view/17876/1395>
7. Acesso em: 08 abr. 2025.

SATTARI, Negin *et al.* Interrupting sexism at work: what drives men to respond directly or do nothing? **Catalyst**, 25.06.2020. Disponível em:
https://www.catalyst.org/insights/2020/interrupting-sexism-workplace-men?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 21 abr. 2025.

SILVA, Kally Lopes da; RIBEIRO, Maria Fernanda Cabral. Iniciativas Feministas Contra o Machismo Estrutural no Curso de Engenharia Elétrica da UFRN. **Anais dos Encontros Nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social-ISSN 2594-7060**, v. 16, n. 1, p. 01-09, 2019. Disponível em: <https://anais.eneds.org.br/index.php/eneds/article/view/5/3>. Acesso em: 14 mar. 2025.

STAMARSKI, Cailin S.; HING, Leanne S. Son. Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. **Frontiers in Psychology**, [s.l.], v. 6, n. 1400, p. 01-20, 2015. Disponível em:
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2015.01400/full>. Acesso em: 10 abr. 2025.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: avanços e desafios. **Revista do TCU**, Brasília, v. 150, n. 150, p. 112-134, 2023. Disponível em:
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841/1904>. Acesso em: 15 maio 2025.