

# GENDER WASHING: UMA ANÁLISE DA (IN) FORMALIDADE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

## GENDER WASHING: AN ANALYSIS OF THE (IN) FORMALITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES IN FAVOR OF GENDER EQUALITY IN ORGANIZATIONS

### LARISSA NARDES

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
lnardesn@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1109-7728>

### SHALIMAR GALLON

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
shalimargallon@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

### ALINE MENDONÇA FRAGA

Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
alinemf.adm@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4240-464X>

## R E S U M O

O objetivo deste estudo é analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em prol da igualdade de gênero nas organizações. Tais processos têm mobilizado o contexto organizacional, sobretudo na última década, motivado por pressões socioeconômicas em nível global. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo com 14 mulheres em posições de liderança em organizações de áreas e portes diversos. Os resultados ressaltam que as políticas e práticas, majoritariamente, são desenvolvidas de modo superficial, através de práticas informais e processos pouco estruturados. Assim, não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. A fragilidade das ações reforça o privilégio de homens brancos e heterossexuais e o tratamento desigual entre gêneros, além de contribuir para o fenômeno de *gender washing*. O presente estudo visou mostrar que é necessário identificar e desafiar não apenas o que está visível e explícito, mas as diferentes camadas que corroboram a misoginia e o sexismo. Ao explorar as omissões, pretende-se quebrar o silêncio e desenvolver novas perspectivas para a igualdade de gênero nas organizações.

## P A L A V R A S - C H A V E

gender washing; políticas e práticas; gestão de pessoas; gênero; mulheres.

**A B S T R A C T**

*The objective of this study is to analyze the (in)formality of Human Resources Management (HRM) policies and practices in favor of gender equality in organizations. Such processes have mobilized the organizational context, especially in the last decade, motivated by socioeconomic pressures at a global level. A qualitative-descriptive research was carried out with 14 women in leadership positions in organizations of different areas and sizes. The results point out that policies and practices, for the most part, are developed superficially, through informal practices and poorly structured processes. Thus, they do not present relevant results for gender equality in companies. The fragility of the actions reinforces the privilege of white and heterosexual men and the unequal treatment between genders, in addition to contributing to the phenomenon of gender washing. The present study aimed to show that it is necessary to identify and challenge not only what is visible and explicit, but the different layers that corroborate misogyny and sexism. By exploring omissions, it is intended to break the silence and develop new perspectives for gender equality in organizations.*

**K E Y W O R D S**

*gender washing; policies and practices; people management; gender; women.*

**INTRODUÇÃO**

O ambiente organizacional, ao longo da história, foi marcado pela onipresença e dominação dos homens, sobretudo em posições de destaque. Uma das únicas instituições em que as mulheres tiveram um papel central – embora subordinado – foi a família (Acker, 1992; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Apesar das conquistas importantes, como legislações de proteção ao trabalho da mulher na maternidade e a ampliação do acesso ao ensino superior, o mercado de trabalho ainda é predominantemente pautado na ordem masculina (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a).

As mulheres não estão, portanto, excluídas da vida profissional, todavia sua carreira é organizada priorizando as responsabilidades familiares (Keskin, 2017), levando-as a renunciar as oportunidades de trabalho (Hryniewicz & Vianna, 2018) em prol das atividades do lar e/ou dos cuidados com filhos e/ou familiares. Devido ao acúmulo de atividades, as mulheres recebem menos oportunidades de promoção e de aumento de remuneração, pois, por vezes, o sucesso na carreira é associado a passar mais horas dentro da empresa (Sullivan & Mainiero, 2008; Hryniewicz & Vianna, 2018). Além disso, rotineiramente, se deparam com situações de discriminação, estereótipos, preconceitos (Fraga, Gallon, & Duarte, 2021) e diferentes barreiras para ascenderem em suas carreiras (Carvalho Neto et al., 2010; Duarte, Gallon, & Fraga, 2023).

Estima-se que, no Brasil, o rendimento salarial médio das mulheres continua sendo inferior ao dos homens (22%) e que quanto maior o cargo, maior a disparidade, pois, no grupo de diretores e gerentes, o rendimento médio das mulheres equivale a 66% do recebido pelos homens (IBGE,

2022). No entanto, a diferença salarial é ainda maior quando se trata de mulheres negras, o rendimento salarial delas é inferior ao dos homens brancos (52%) e das mulheres brancas (38%) (IBGE, 2022). A inserção das mulheres em posições de liderança e em cargos gerenciais (34,9%), tanto no setor público, quanto no privado, também continua sendo inferior ao dos homens (IBGE, 2022). Esses dados são coerentes com os resultados do *Global Gender Gap Report do World Economic Forum*, que classificou o Brasil, em 2023, em 57º lugar entre 146 países, no tocante à igualdade de gênero (WEF, 2023).

As organizações detêm desigualdades de gênero, podendo ser através de práticas, processos, ações e significados que resultam e mantêm essas desigualdades internamente (Acker, 2006). Mesmo as organizações que têm políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) em prol da igualdade de gênero desenvolvem regimes de desigualdade ao longo do tempo. As organizações variam no grau em que essas disparidades estão presentes – algumas podem ser menos evidentes e frequentemente invisíveis no contexto de reprodução das desigualdades (Acker, 2006).

Diante desse contexto, este estudo apoia-se no pressuposto que mesmo as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero privilegiam as masculinidades nas organizações, visto que as organizações foram criadas por homens e para homens (Duarte et al., 2023; Fraga et al., 2021; Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009). A hegemonia da masculinidade está escondida e naturalizada (Lee & Parpart, 2018), por conseguinte, o reconhecimento da desigualdade de gênero nem sempre é aparente no contexto organizacional (Derks, Laarb, & Ellemers, 2016). A subjetividade do processo e o silêncio sobre ele protegem, predominantemente, os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, e reforçam o tratamento desigual (Duarte & Gallon, 2022; Eagly & Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020).

A masculinidade hegemônica (Connell, 1987) permanece enraizada devido à informalidade organizacional (Sheerin & Linehan, 2018), pela qual políticas e práticas de GP em prol da igualdade oferecem oportunidades para as empresas legitimarem práticas dominantes de masculinidade, em vez de promoverem a igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018; Eagly & Carli, 2007). Considerando esse contexto, o objetivo do estudo é analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações.

As organizações que não possuem políticas e práticas de GP em prol da igualdade estruturadas dificultam ainda mais a ascensão profissional das mulheres (Fraga, Antunes, & Rocha-de-Oliveira, 2020b), dando margem a um processo baseado no favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Pela adoção de políticas e práticas de GP de igualdade de gênero nas empresas, espera-se que seja possível atender às necessidades das mulheres e diminuir as diferenças entre os gêneros no mercado de trabalho. Esse estudo visa contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente, no que concerne ao ODS 5 em relação à igualdade de gênero.

## A CONSTRUÇÃO DAS DESIGUALDADES DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional desenvolveu-se para atender as necessidades dos homens, tornando-se um universo predominantemente masculino (Carvalho Neto et al., 2010), que enaltece e privilegia as masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Oliveira et al., 2009). A masculinidade é um conjunto de características que traduz o estereótipo de gênero masculino (Guerra, Scarpati, Duarte, Silva, & Motta, 2014; Knights, 2019) e é reproduzida nas atividades diárias (Lee & Parpart, 2018).

O contexto organizacional que privilegia as masculinidades configura-se como um obstáculo para a ascensão profissional das mulheres, pois os indivíduos que apresentam características tidas como masculinas têm maiores chances de aceitação e crescimento profissional (Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018; Oliveira et al., 2009). Algumas mulheres conseguem, portanto, oportunidades dentro das empresas, desde que elas se portem como homens (Acker, 2006; Duarte & Gallon, 2022; Duarte et al., 2023; Fraga et al., 2020b; Fraga et al., 2021).

Nesse contexto, políticas e práticas de GP mantêm as mulheres silenciadas, com o intuito de conservar a hegemonia da masculinidade (Lee & Parpart, 2018). Normas organizacionais preservam o privilégio da masculinidade, negando o reconhecimento de práticas hegemônicas como fator contribuinte para a desigualdade de gênero (Sheerin & Linehan, 2018). Devido à demanda por mudanças, as organizações começaram a desenvolver políticas e práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) em prol da igualdade de gênero.

Há diferença entre as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero descritas e a realidade no local de trabalho (Fox-Kirk, Gardiner, Finn, & Chisholm, 2020; Lee & Parpart, 2018), demonstrando que mesmo empresas que apoiam a diversidade reproduzem ações discriminatórias em seu dia a dia (Eccel & Grisci, 2011). Práticas que fomentam a desigualdade de gênero, ou seja, que legitimam o privilégio de homens e masculinidades, ocorrem até mesmo em empresas de grande porte e com a área de GP bem estruturada, pois boa parte dos gestores também se beneficia dessa estrutura e não estão dispostos a implementar e apoiar iniciativas que a modifique (Galea, Powell, Loosemore, & Chappel, 2020). Uma pesquisa na Austrália identificou como práticas sutis de preconceitos influenciam no recrutamento, na retenção e na progressão de mulheres na indústria da construção (Galea et al., 2020). Ficou evidenciado que os homens eram mais propensos a serem escolhidos para processos de recrutamento interno das empresas, por meio de redes informais e recomendações de candidatos.

Embora muitas empresas afirmem que estão investindo processos mais igualitários, não apresentam mudanças relevantes, já que mulheres continuam sendo minoria na alta gestão (Eagly & Carli, 2007; Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020), mesmo que elas representem grande parcela dos cargos juniores (Oliveira et al., 2009). Políticas e práticas pontuais corroboram o fenômeno de *gender washing* que configura um processo mítico que dissemina a ideia de que existem práticas de equidade e justiça organizacional, ainda que signifique apenas um apelo comercial, sem um real compromisso com a transformação organizacional (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk, Champlin, Windels, & Shelton, 2021; Walters, 2021).

Nomeia-se de *gender washing* o processo pelo qual a retórica organizacional sobre igualdade difere das experiências vividas pelas mulheres no mercado de trabalho, criando o mito da igualdade de gênero, enquanto as mulheres sofrem discriminação devido à estrutura organizacional e práticas culturais, como políticas, procedimentos e normas (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk et al., 2021; Walters, 2021). Em muitos casos, persiste pouco ou nenhum avanço em termos de acesso ao poder e à tomada de decisões dentro de suas organizações (Fox-Kirk et al., 2020).

Algumas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que podem ser vistas nas empresas são: a empresa ter um código de ética ou de conduta, que trate em específico sobre assédio e igualdade de gênero; a elaboração de uma declaração por escrito das consequências de não aderir à política de igualdade de gênero; a criação de grupos de afinidade composto por mulheres para fomentar causas discussões sobre particularidades vivenciadas por elas; a participação no programa empresa cidadã; ter licença paternidade por mais de 20 dias; ter uma política de estabilidade após a maternidade para as mulheres; permitir folga ou flexibilidade de horários para lidar com emergências pessoais; contratar especialistas em diversidade; desenvolver práticas favoráveis a diferentes configurações de família; promover programas de *networking* e de mentoria (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Woodhams & Lupton, 2006).

Já em relação às políticas e práticas de recrutamento e seleção que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: utilizar empresas de recrutamento e seleção especializadas para encontrar candidatas a cargos de gestão; redução da força de trabalho ser influenciada pela igualdade de gênero, em situações em que a escolha pode ser anulada em prol da representatividade feminina; ter um sistema que identifica quando as metas de igualdade de gênero não foram alcançadas; reservar vagas especificamente para mulheres; após a pré-seleção, registrar e manter os motivos da rejeição ou contratação de novos empregados; padronizar as perguntas feitas na entrevista para não apresentar questões distintas para mulheres e homens; propor que responsáveis pelo recrutamento participarem de oficinas de sensibilização para evitar vieses inconscientes na contratação (Ali, 2016; Woodhams & Lupton, 2006).

Nas políticas e práticas de cargos e carreira que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: ter igualdade no acesso às promoções e outras formas de valorização das carreiras profissionais; empregadas com potencial para assumir cargos de gestão serem identificadas e selecionadas para tal promoção; garantir uma quantidade expressiva de mulheres em cargos executivos – não apenas uma ou duas mulheres – para que as empregadas possam criar uma identificação com posições superiores na empresa; utilizar critérios específicos para reduzir a subjetividade e garantir a objetividade da avaliação de desempenho (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020).

Nas políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento que visam a igualdade de gênero, podem-se citar ações como: oferecer oportunidades de treinamento especializado para mulheres; promover *workshops* ou seminários sobre gestão da força de trabalho com igualdade de gênero para a alta gestão; trabalhar a consciência dos empregados sobre os preconceitos em relação às líderes mulheres e atuar para dissipar essas percepções (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Woodhams & Lupton, 2006).

Nas políticas e práticas de remuneração que visam a igualdade de gênero, podem-se notar ações como: garantir que os salários sejam iguais para mulheres e homens que realizam trabalhos de valor igual ou semelhante; alocar horas extras de forma justa entre os empregados em tempo parcial e integral; determinar a remuneração da maioria de sua equipe de acordo com seu desempenho; determinar a remuneração da maioria de sua equipe com base no número de horas trabalhadas (Woodhams & Lupton, 2006).

A informalidade organizacional – que não estão descritas como normas, mas são aplicadas no dia a dia das organizações – sustentam a desigualdade de gênero e a masculinidade hegemônica (Sheerin & Linehan, 2018). Identificar as práticas informais auxilia na compreensão de porque as políticas não têm sucesso quando se trata da ascensão das mulheres (Galea et al., 2020). Esse contexto se agrava nas organizações que não têm políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero estruturadas, pois dificultam ainda mais a ascensão profissional de mulheres (Fraga et al., 2020b).

Um estudo realizado na Índia expõe que não há evidências de que as policiais mulheres tenham desempenho inferior aos policiais homens, porém elas não obtêm reconhecimento por seu desempenho, nem oportunidades de promoção (Sahgal, 2007). Os homens ocupantes de cargos superiores mostraram-se tendenciosos ao avaliar as mulheres, direcionando-as para cargos secundários e não levando em conta suas opiniões. Os homens exteriorizaram estereótipos ao acreditarem que as mulheres não são fortes o suficiente para suportar a pressão do trabalho. A mesma pesquisa assinala que, embora as mulheres estejam inseridas na área de atuação, isso não leva à sua aceitação, pois enfrentam diversas barreiras sutis que prejudicam sua ascensão profissional (Sahgal, 2007).

Nota-se que poucas melhorias nos direitos das mulheres foram alcançadas nas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero (Keskin, 2017; Shortland & Perkins, 2020), pois a falta de ações objetivas e periodicamente avaliadas e revisadas oportuniza um processo fundamentado no favoritismo, atribuindo preferência aos homens (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Não se pode afirmar que a não escolha de mulheres infringe diretamente alguma política, porém se percebe uma barreira sutil, uma camada quase invisível de discriminação (Sheerin & Linehan, 2018). As mulheres começam suas carreiras com confiança na igualdade, no entanto, conforme vão progredindo, elas passam por processos não estruturados e a insatisfação em relação ao apoio organizacional cresce (Shortland & Perkins, 2020).

Preconceitos e discriminações que surgem no caminho das mulheres costumam percorrer toda a sua trajetória profissional e apresentam-se como labirintos (Duarte et al., 2023; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a), configurados por diferentes obstáculos enfrentados conforme buscam avançar em suas carreiras (Eagly & Carli, 2007). Esses labirintos atravessam as relações socioculturais (machismo, sexismo, preconceito, discriminação, naturalização do assédio e limitação da liberdade), as relações organizacionais (comparações e salários inferiores aos dos pares masculinos, o teto de vidro, práticas que privilegiam os homens ou supervalorizam as masculinidades, a mito da meritocracia, neutralidade de gênero, falta de representação e restrições a viagens de negócios) e relacionamentos e arranjos familiares (casamento, maternidade e tarefas domésticas não remuneradas e atividades de cuidado) (Duarte et al., 2023). Diferente do que a concepção

‘teto de vidro’ expõe, as mulheres não são rejeitadas apenas nos altos cargos, mas também em outros pontos da carreira, com impedimentos sutis (Eagly & Carli, 2007; Duarte et al., 2023).

Em vista disso, para evitar discriminações, algumas mulheres não são favoráveis às políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero e adotam discursos meritocráticos, dizendo que não existem desigualdades de gênero nos espaços em que trabalham (Duarte et al., 2023; Gomes Neto, Grangeiro, & Esnard, 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018). O problema da meritocracia é que ela se baseia em um discurso de igualdade, sem considerar a discriminação de grupos desfavorecidos (Hryniewicz & Vianna, 2018), sendo que os homens e as mulheres enfrentam obstáculos distintos no decorrer de suas carreiras (Duarte et al., 2023). Estruturando políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, as organizações incentivam e preservam a carreira das mulheres em níveis mais elevados (Srivastava, Madan, & Dhawan, 2020). Se as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações ocorressem de forma mais transparente, propiciariam um ambiente mais igualitário.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e descritivo que visa analisar as (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas empresas. Elaborou-se um roteiro semiestruturado em consonância com referencial teórico apresentado (Ali, 2016; Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020; Woodhams & Lupton, 2006) e perfil das mulheres entrevistadas, para a realização da coleta de dados.

As entrevistas ocorreram nos meses de agosto a dezembro de 2021, de forma *on-line* e todas as interações foram gravadas, mediante autorização expressa no início da entrevista e garantia do anonimato e do uso científico das informações coletadas. As entrevistas foram realizadas por internet, devido ao distanciamento social advindo da pandemia de COVID-19. Para tanto, foram adotadas ferramentas de conversação como Zoom, Skype e WhatsApp para diminuir a distância geográfica (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). As entrevistas *on-line* são semelhantes às presenciais, pois, devido ao uso da *webcam*, a interação torna-se equivalente à das entrevistas presenciais (Janghorban et al., 2014).

Para realização da coleta, utilizou-se da rede pessoal e social de uma das pesquisadoras, usando a técnica bola de neve – baseada em indicações – até que se chegou ao ponto de saturação das respostas. Com o objetivo de diversificar as percepções, decidiu-se por um grupo heterogêneo em termos de idade, estado civil, escolaridade e área de formação, com empresas em âmbito de atuação distintos em relação à tipo, porte e setor. As identidades das participantes foram preservadas. Foram entrevistadas quatorze mulheres com idade média de 35 anos, onde sete delas tinham filhos. Os cargos das participantes se concentraram na gerência, coordenação e diretoria das empresas, sendo que, oito eram multinacionais e seis empresas nacionais (Quadro 1).

**Quadro I. Perfil das entrevistadas**

Entrevistada	Idade	Cargo	Filho	Estado Civil	Empresa
Ana	47	Gerente de GP	Sim	Casada	Indústria de alimentos processados
Maria	31	Gerente operacional	Não	Casada	Instituição financeira
Fernanda	23	Analista de RH e responsável pelo comitê de diversidade	Não	Solteira	Sistema de crédito cooperativo
Isadora	46	Vice-presidente do conselho administrativo	Sim	Casada	Indústria de estruturas metálicas
Priscila	52	Coordenadora de GP	Sim	Divorciada	Cooperativa de Energia
Carla	25	Coordenadora de Design <i>Effectiveness</i> e líder do comitê de diversidade	Não	Solteira	Fabricante de eletrodomésticos
Juliane	35	Vice-reitora	Sim	Casada	IES
Cristina	23	Analista de GP	Não	Solteira	Transporte internacional de cargas
Antônia	41	Gerente de projetos de desenvolvimento de fornecedores	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de veículos
Caroline	28	Gestora de engenharia de manutenção	Não	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Bruna	26	Analista de GP e analista de diversidade	Não	Solteira	Banco digital
Isabel	37	Coordenadora de GP	Sim	Casada	Indústria responsável pela fabricação de equipamentos agrícolas
Antonela	32	Gerente de GP	Não	Solteira	Indústria responsável pela produção de bebidas
Gabriela	51	Diretora de Tecnologias de Informação	Sim	Divorciada	Empresa de consultoria e auditoria

FONTE: ELABORADA PELAS AUTORAS (2023)

É necessário ressaltar que todas as entrevistadas foram mulheres brancas, com pós-graduação e de classe média/alta. Nesse contexto, considera-se que a experiência social e profissional de mulheres brancas deve ser analisada à luz das relações de poder e das dinâmicas de privilégios, que podem influenciar o acesso a direitos e oportunidades, bem como suas relações interpessoais e aspirações.

A análise das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, em três etapas – pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2011) –, a fim de gerar categorias de análise. A análise foi organizada em categorias *a priori*, baseadas no referencial teórico exposto anteriormente (políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento; políticas e práticas de recrutamento e seleção; políticas e práticas de avaliação de desempenho; políticas e práticas de remuneração; políticas e práticas de cargos e carreira), com o auxílio do *software* Max-Qda versão 2020.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As políticas e práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) de uma empresa podem otimizar os processos e desenvolver estratégias de forma mais rápida e eficaz. Desenvolver estas políticas e práticas em prol da igualdade de gênero é necessário para que a área possa mostrar o seu impacto nos resultados organizacionais. Apesar das empresas conviverem diariamente com desigualdade de gênero, a maioria das suas políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero não apresentam resultados para as mulheres (Fox-Kirk et al., 2020). De acordo com o relato das entrevistadas, por mais que haja a formalização dessas políticas, há informalidades e sutilezas nos processos e práticas organizacionais que não permitem que a igualdade seja alcançada na empresa.

No escopo das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento algumas empresas possuem ações voltadas para os treinamentos das mulheres como: mentoria, *coaching* e *workshops*, conforme relata a Carla (empresa multinacional, porte grande): “voltado para a mulher, não tem nada disso implementado [políticas de treinamento], se quer ter mentorias, mas hoje não tem, dentro da plataforma têm *workshops* que acontecem sem uma frequência certa”. O relato mostra que há falta de planejamento, estrutura, documentação e calendário para manter a periodicidade dessas ações. Não é possível manter, portanto, um acompanhamento da empresa, se ela está realmente treinando as mulheres com assiduidade, em busca de aperfeiçoamento e crescimento profissional delas. É por isso que, embora tais iniciativas mostrem impactos positivos, em termos de aumento da confiança das mulheres, permitindo que elas compartilhem suas experiências profissionais e demonstrem apoio uma às outras, essas ações mostram pouca efetividade na busca da igualdade de gênero (Walters, 2021).

Além disso, a empresa propicia *workshops*, *talks* ou cursos sobre preconceitos e igualdade de gênero, porém não trata estes treinamentos como obrigatórios, como relata Bruna (empresa nacional, porte médio): “cerca de 15% dos colaboradores participam, não é um evento obrigatório”. A empresa demonstra falta de incentivo para tais ações quando deveriam reforçar a importância

da participação de todas as pessoas, incluindo, sobretudo, a alta gestão. As empresas podem estar promovendo esses treinamentos apenas como *gender washing*, registrando que têm ações e que incentivam o crescimento das mulheres dentro da empresa, contudo, sem o controle e a obrigatoriedade dos treinamentos, não ocorre real comprometimento com a igualdade de gênero.

Na fala da Cristina (empresa nacional, porte médio), que trabalha em uma empresa predominante masculina, tampouco existe alguma iniciativa voltada para discutir a desigualdade de gênero. Quando indagados sobre temas para treinamentos e cursos, a igualdade de gênero nunca foi abordada como opção, não vendo necessidade de falar de gênero: “sabe que não, nunca foi levantado essa questão na empresa [...] Todo fim de ano nós buscamos em cada setor temas que gostaríamos de ser abordados para treinamento, a gente busca muito dos funcionários de cada setor, mas esse tema nunca surgiu”.

Esse cenário se repete nas políticas de recrutamento e seleção, nas quais, por exemplo, a empresa não controla quantas pessoas de cada gênero são chamadas para as etapas do processo, conforme relata a Carla (empresa multinacional, porte grande): “a gente não sabe, por exemplo: chegou lá e tinha cinco pessoas e só uma era mulher ou não, a gente só sabe quem foi contratado, as entrevistas a gente não sabe”. Assim, a empresa afirma ter ações em prol da igualdade de gênero, mas não oferece instrumentos organizacionais para analisar a efetividade de suas políticas. Há uma falta de padronização nos processos entre os gestores na hora da contratação, demonstrando que: ou a empresa não têm processos definidos ou se têm, é tão amplo que os gestores não colocam em prática. Essa constatação é percebida na fala da Antônia (empresa multinacional, porte grande): “eu acho que a empresa tem um sistema, eu acho que fica registrado lá, mas eu como gestora nunca registrei em lugar nenhum”. Observa-se que, por vezes, as empresas recrutam aleatoriamente mulheres para cargos de liderança como forma de se mostrarem igualitárias, embora ainda não tenham um compromisso com a igualdade de gênero (Sterbenk et al., 2021).

A informalidade destas práticas reforça as técnicas de *gender washing*, permitindo que as empresas divulguem que o seu local de trabalho está engajado em prol da igualdade de gênero, enquanto as desigualdades continuam ocorrendo de forma diária (Fox-Kirk et al., 2020). Em outras palavras, as empresas promovem a ideia de que são igualitárias, todavia não desenvolvem políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que viabilize efetivamente uma mudança no *status quo* das organizações. Desse modo, os processos se tornam falhos, uma vez que a informalidade e a falta de estrutura abrem margem para vieses e processos apoiados no favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Essas práticas informais influenciam na contratação das mulheres, uma vez que os homens podem ser escolhidos por meio de recomendações internas (Galea et al., 2020). Como as políticas não possuem descrições bem definidas, elas estão abertas à interpretação dos gestores, geralmente formada por vieses de gênero, que podem ser usadas para ‘contornar’ situações e prejudicar indivíduos que não são vistos como o padrão para a empresa (Fox-Kirk et al., 2020).

Nas políticas e práticas de avaliação de desempenho as empresas afirmam que não existem diferenças entre as avaliações, usando um critério de neutralidade entre os gêneros, como relata Maria (empresa multinacional, porte grande): “nada específico com relação à igualdade de gênero, ele tem alguns critérios, ele tem algumas regras, mas nenhuma com relação à igualdade de gênero,

do tipo X porcentagem das indicações de quem te avaliaram precisam ser mulheres ou não, isso não existe”. Essa prática de neutralidade contribui com uma falsa ideia de meritocracia, uma vez que não levam em consideração o prejuízo histórico-social que as mulheres passaram (Acker, 1990; 2006; Hryniewicz & Vianna, 2018). Essas práticas tendem, portanto, a privilegiar as masculinidades, pois o contexto organizacional foi construído baseado em uma cultura masculina (Eccel & Grisci, 2011). Se as empresas não têm avaliação de desempenho com critérios de gênero, no momento da progressão da remuneração e/ou promoção dos empregados, pode ocorrer um viés inconsciente que beneficia os homens.

Em vista disso, nas políticas de remuneração o contexto não é diferente. Ainda que as empresas afirmem que não existe diferença salarial entre homens e mulheres, em razão da existência da lei trabalhista que garante a igualdade de remuneração entre as pessoas que exerçam o mesmo cargo, com a mesma formação e com o mesmo tempo de empresa, o IBGE (2022) aponta significativa disparidade salarial entre os gêneros. Esta diferença está embasada no fato de que os homens são promovidos mais frequentemente do que as mulheres, mesmo elas tendo mais escolaridade que eles (Oliveira et al., 2009). Em geral, a mulher leva muito mais tempo para chegar aos cargos de gestão (Eagly & Carli, 2007; Duarte et al., 2023) – quando chega – e nesse caminho é preciso romper com diversos estereótipos sociais, como ser considerada frágil, emotiva e maternal (Sahgal, 2007) além de a principal responsável por atividades domésticas e de cuidado.

Este contexto se acentua, pois, a maioria das empresas não possuem o *Key Performance Indicator* (KPI) para medir a remuneração. Assim, os empregados podem até entrar com o mesmo salário na empresa, mas sem esse controle não é possível garantir que os homens ganhem aumentos maiores que as mulheres, por receberem promoções mais rápidas, ainda que com o mesmo tempo de empresa. A presença de metas mensuráveis em relação a igualdade de gênero, à exemplo da equidade salarial, é, portanto, um elemento que demonstra políticas objetivas em prol da igualdade (Sterbenk et al., 2021). Entretanto, a ausência desse controle pode ser percebida na fala de Carla (empresa multinacional, porte grande) - “hoje a empresa divulga que não existe disparidade salarial, mas a gente não tem KPI para isso” - e no relato de Maria (empresa multinacional, porte grande):

*Equidade salarial se existe esse acompanhamento não é compartilhado até onde é a minha frente de trabalho. Então, eu não tenho nenhum tipo de conhecimento com relação a isso, mas eu acredito assim, hipoteticamente falando, eu acredito que essa preocupação salarial com relação à gêneros não exista porque eu sei que tem colaboradores que têm níveis inferiores ao meu que tinham salários muito semelhantes e até um caso ou outro até maiores do que o meu.*

A informalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, em relação aos cargos e carreira, são representadas pelos poucos critérios sobre diversidade no plano de desenvolvimento de carreiras das empresas. Na maioria das vezes, esse plano é igual para todos, não tendo recortes de diversidade, conforme o relato da Fernanda: “quantas mulheres deveriam existir na empresa, esse tipo de meta não existe” (empresa nacional, porte grande). Essas práticas tendem a reproduzir uma falsa narrativa de ‘trabalhador neutro’(Acker, 1990; 2006),

contudo, essa neutralidade apaga o impacto das diferenças entre mulheres e homens no contexto organizacional, reafirmando as desigualdades. Muitas vezes, quem desenvolve essas políticas e práticas as fazem sem prestar atenção nas particularidades de gênero, criando ações com pouca efetividade, corroborando o fenômeno de *gender washing* (Fox-Kirk et al., 2020). Essa falta de estruturação reforça barreiras que prejudicam a ascensão das mulheres e promoções baseadas em favoritismo (Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020), uma vez que os gestores se mostram tendenciosos na hora de avaliar as mulheres, conduzindo-as para cargos secundários (Sahgal, 2007), como relata Antônia (empresa multinacional, porte grande): “a gente sabe que se se não tiver olhar diferenciado, o gestor direto pode acabar te segurando com o intuito de benefício pessoal, a gente percebe que estão segurando você com uma bola de ferro na mão naquela atividade”.

No entanto, é necessário considerar a interseção de múltiplas formas de discriminação e opressão, nas quais as experiências e oportunidades no mercado de trabalho variam significativamente para as mulheres. Não se pode ignorar que algumas mulheres possuem privilégios em relação a outras, tornando a luta por igualdade ainda mais complexa e multifacetada (Akotirene, 2019; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020a). As mulheres negras, por exemplo, enfrentam uma série de desafios adicionais, como a discriminação racial, que podem agravar ainda mais as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Da mesma forma, as mulheres de baixa escolaridade e de classes sociais menos favorecidas muitas vezes se veem em desvantagem no acesso a empregos de melhor remuneração e oportunidades de ascensão na carreira. Nesse sentido, é essencial reconhecer as interseccionalidades das desigualdades, considerando essas diferenças na implementação de ações concretas que visem a redução das desigualdades de gênero de forma abrangente e igualitária.

As representações culturais do ambiente organizacional foram produzidas por homens, por isso é comum que as mulheres vejam a si mesmas de acordo com as definições masculinas e não encontrem outras mulheres que possam inspirar suas trajetórias. Pode-se perceber essa realidade na fala da Gabriela (empresa multinacional, porte grande): “semana passada eu fiz uma *live* para o nosso pessoal e a gente fez questão na hora que se organizou essa *live*, era uma *live* para falar de tecnologia, ou seja, um assunto bem estratégico e de negócios, mas quem foi convidada para palestrar, fazer parte, eram quatro mulheres”. A entrevistada destaca que, propositalmente, convidou mulheres para falar de estratégia e de negócios, rompendo com a ideia de que somente homens estão aptos para abordar esses temas.

A representação do homem como trabalhador ideal (Acker, 1990), também se revela quando ele não é questionado sobre sua gestão ou habilidade para novos desafios. De tal forma, a capacidade de liderar parece ser uma característica natural masculina e que precisa ser treinada nas mulheres, como relata Antonela (empresa multinacional, porte grande): “como é que eu vou botar a mulher lá na gerência de alguma coisa se ela nunca teve, elas não sabem o que elas vão enfrentar, como é que vai ser, então tem que começar a preparar elas para isso”. Assim, as mulheres precisam se esforçar muito mais que os homens para poderem provar que também são capazes (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015). Essa realidade é vista na fala da Isabel (empresa multinacional, porte grande):

*A minha gerente, assim nossa, ela é um turbilhão. Ela chega chegando. Então, ela também passou muito por isso, no sentido de ela se firmar ali dentro. Ela entrou como coordenadora. Hoje ali dentro ela é a única gerente. Então, é a única mulher que tem um cargo de gestão mesmo no papel, lá com o nomezinho e ela fala assim o quanto ela teve que estudar, o quanto ela teve que ir muito mais além para poder se firmar, firmar o papel, eles a respeitarem. Então, eu vejo isso ainda muito forte.*

Devido ao fato de o trabalhador ideal ser culturalmente considerado o homem, as mulheres enfrentam desafios diversos e provações no decorrer da sua carreira profissional (Acker, 1990; 2006; Fraga et al., 2020b). Ao invés de estarem ocupadas em trabalhar para buscar suas metas profissionais, elas precisam estar provando sua competência o tempo todo e desmistificando pré-conceitos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho (Grisci et al., 2015). Nos relatos das entrevistadas, as mulheres são recorrentemente tratadas de forma diferenciada e até mesmo inferior aos homens no ambiente organizacional, como cita Cristina (empresa multinacional, porte grande): “o diretor na reunião, diretor da mesa te tratar de uma forma e tratar o gerente homem de outra forma”. Além disso, recebem oportunidades diferentes também, como relata Maria (empresa multinacional, porte grande):

*Eu tenho um colega de trabalho, de uma outra região do Brasil que entrou junto comigo, que formou todos os cursos junto comigo e quando aconteceu de ele ser transferido, ele teve todos os incentivos do banco, ele teve o seu salário dobrado por um período de tempo, ele teve auxílio moradia, ele teve auxílio para fazer a mudança dele, ele teve garantia do bônus variável dele por algum tempo também. Os resultados falam por si só, eu tinha bons resultados, sem falsa modéstia, eu fui uma boa colaboradora para a empresa, nunca deixei nada a desejar no sentido de que eu precisasse ter sido chamada atenção, nunca recebi feedback negativo, muito pelo contrário, eu recebi feedback maravilhosos de funcionários, de pares, de gestores e assim ele teve todos os incentivos possíveis imagináveis e inimagináveis e eu tive zero e foi bem difícil fazer a minha transição inclusive.*

Dentro desse cenário hegemônico, a organização pode se promover como um lugar de igualdade de gênero, contudo, suas práticas informais continuam discriminando e silenciando as mulheres (Fox-Kirk et al., 2020; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Lineham, 2018). Este discurso pode ser visto em situações de assédio e preconceitos dentro das empresas, considerando que a maioria das empresas não tem ações efetivas para combater e nem para punir tais situações, corroborando o fenômeno de *gender washing*, como relata Fernanda (empresa nacional, porte grande): “não trabalha, ainda não, infelizmente, a gente pode estar sujeito sim, a passar por algumas situações que podem estar prejudicando, que podem fazer com que a mulher se sinta menosprezada, mas não temos nada”.

Muitas vezes, preconceitos são tratados apenas como ‘brincadeiras’, não obtendo uma atenção especial, como cita Carla (empresa multinacional, porte grande): “a gente não tá em todos os lugares ao mesmo tempo, como a gente vai saber que isso aconteceu? Só se isso chegasse até nós

para a gente intervir, se isso chega até mim, eu faço intervenção sim, mas não chega”. Contudo, se a empresa tivesse políticas estruturadas que dessem suporte a vítima, as mulheres se sentiriam mais à vontade para denunciar, uma vez que, a voz da mulher ainda é posta em dúvida pela sociedade. Esta situação pode ser vislumbrada na fala da Antonela (empresa multinacional, porte grande): “chegou um caso de um possível assédio, e aí eu liguei para a nossa advogada e falei: ‘aconteceu isso, não foi legal, não sei se encaixa num caso de assédio ou não’ eu fiquei com medo de dizer que não e ser aquele viés machista de botar a culpa na mulher”.

As empresas geralmente exigem silêncio da vítima, do autor e da gestão para conter e proteger contra quaisquer impactos negativos na organização, sendo esse um discurso de *gender washing* (Fox-Kirk et al., 2020). Assim, as empresas usam a informalidade das políticas contra preconceitos e assédios como mecanismos de silenciamento para garantir que sua reputação não seja manchada por qualquer publicidade negativa. Ao invés de assumir que há um problema no local de trabalho que precisa ser resolvido, há uma tendência ao silenciamento das vítimas ou demissão do agressor sem uma discussão aberta e resolutiva (Fox-Kirk et al., 2020).

Em algumas situações, a empresa traz apenas soluções superficiais para problemas envolvendo a questão de gênero, transparecendo que é algo pontual. Este cenário é exposto na fala da Ana (empresa multinacional, porte grande), ao relatar que mesmo diante da confirmação de atitudes preconceituosas não foi criada uma forma eficaz para combatê-las. A solução encontrada foi enviar um e-mail aos gestores, sem verificar a reincidência de casos ou se houve algum tipo de conversa com as suas equipes:

*A gente viu que estava mais latente algumas brincadeiras dentro da empresa e a gente quis chamar atenção para dizer ‘não espera aí, vamos parar com isso que não está legal, a gente não quer que isso aconteça aqui dentro’, mas, não tem algo assim mais periódico que a gente faz. Eu peguei e mandei um e-mail para os gestores e disse ‘ó pessoal, a gente tá fazendo toda uma comunicação em cima disso, preciso do apoio de vocês, até que vocês reúnem suas equipes, reforcem esse tema com as equipes e sempre sejam os exemplos’. Então, essa é a forma com que a gente conduz aqui.*

Muitas empresas comprometem-se com políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero que sejam mais fáceis de implementar, em contrapartida, demonstram menos compromisso com políticas mais complexas, como promover a representação de mulheres em cargos de diretoria e liderança, exemplo de *gender washing* (Sterbenk et al., 2021). O índice de mulheres que chegam no alto escalão das organizações ainda é muito baixo, a grande maioria ocupa cargos médios. A fala da Carla (empresa multinacional, porte grande) reforça que as ações são voltadas principalmente para a base da pirâmide: “não tem [nenhum KPI nos cargos mais altos], justamente porque o nosso maior ponto, na verdade, nossa maior dor é na linha”. No entanto, as mulheres não são preteridas apenas no alto escalão das empresas, mas também em outros momentos da carreira (Eagly & Carli, 2007).

Nesta pesquisa não foi relatado nenhuma prática que visa igualar o número de homens e mulheres nos cargos de alta gestão em uma determinada data. Pelo contrário, as entrevistadas afirmam que esse processo é lento e precisa de uma mudança cultural. Embora muitas empresas

tenham políticas e práticas GP em prol da igualdade de gênero em vigor, a informalidade e a falta de estrutura propiciam o silenciamento das desigualdades nas organizações. Se o fenômeno *gender washing* continuar normalizado e não contestado, mais difícil será trazer para o centro do debate a manutenção histórica de desigualdades entre homens e mulheres e mais distante estará um futuro com equidade (Fox-Kirk et al., 2020). Além disso, é necessário considerar, sobretudo no contexto brasileiro, a diversidade entre as mulheres, uma vez que, ao abordar essas interseções, é possível promover uma representação mais justa e precisa, que leve em consideração as diferentes experiências e necessidades de diferentes grupos sociais, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e incluídas na narrativa organizacional (Akotirene, 2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho foi historicamente dominado por homens com a ausência das mulheres sobretudo em posições de maior prestígio e remuneração (Acker, 1992; Carvalho Neto et al., 2010; Eccel & Grisci, 2011; Lee & Parpart, 2018). Embora muitas mudanças tenham ocorrido, desafios e barreiras ainda persistem nas organizações. Diante desse contexto e levando em conta a relevância de ações formais para mitigar a desigualdade persistente, tornou-se relevante analisar a (in)formalidade das políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero nas organizações. Para isso, foi realizado um estudo de caráter qualitativo-descritivo, através de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as políticas e práticas de GP em prol da igualdade de gênero, em sua maioria, são superficiais. As práticas são informais e faltam processos estruturados, dessa maneira, elas não apresentam resultados relevantes para a igualdade de gênero nas empresas. Nessa perspectiva, observa-se o crescimento do fenômeno de *gender washing*, um processo midiático, de apelo comercial, que mascara a fragilidade das iniciativas e a falta de compromisso real com equidade e justiça social.

As principais práticas informais encontradas no estudo foram políticas com falta de planejamento, estrutura, documentação e calendário para manter a periodicidade dessas ações; iniciativas que, por mais que mostrem impactos positivos em termos de aumento da confiança das mulheres, são ações com pouca efetividade na busca da igualdade de gênero; falta de incentivo por parte das empresas com a obrigatoriedade das políticas e falta de padronização nos processos entre os gestores; falta de metas mensuráveis e de recortes de diversidade nas políticas; falta de controle da quantidade de mulheres e homens, tanto nas etapas de recrutamento e seleção, como de promoções, não sabendo se essa quantidade está ou não com disparidades.

Diante desse contexto, a informalidade destas práticas contribui para a consolidação do *gender washing*, mantendo práticas que reforçam a masculinidade hegemônica e uma falsa ideia de neutralidade e de meritocracia. Devido a informalidade, o bem-estar e a ascensão da carreira das mulheres não melhoram efetivamente. As práticas informais e os processos sem transparência também geram mecanismos de silenciamento das mulheres, assim, não se mostra efetivo a mera elaboração de políticas e práticas se as mulheres não conseguem percebê-las e se beneficiarem na prática. É importante ressaltar que as mulheres não são um grupo homogêneo, uma vez que

suas experiências e realidades são moldadas por múltiplos aspectos de sua identidade, como raça, etnia, classe social, orientação sexual e nível de escolaridade. É fundamental reconhecer e amplificar as vozes de todas as mulheres, especialmente aquelas que historicamente têm sido marginalizadas e excluídas dos espaços de poder e tomada de decisão.

A masculinidade hegemônica (Connell, 1987) está naturalizada nas empresas, e a informalidade protege os privilégios dos homens brancos e heterossexuais, reforçando o tratamento desigual (Eagly & Carli, 2007; Lee & Parpart, 2018; Sheerin & Linehan, 2018; Shortland & Perkins, 2020). Uma vez que os homens não têm a intenção de mudar uma realidade que tanto os privilegia, as práticas de GP (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e carreira; remuneração; e relações de trabalho) continuam legitimando o privilégio dos homens e das masculinidades, caminho contrário à construção da igualdade de gênero (Lee & Parpart, 2018). Essa situação sustenta-se no achado da pesquisa que indica que as principais iniciativas feitas pelas empresas em relação a igualdade de gênero são focadas nas mulheres da parte operacional e média gestão, não demonstrando o devido cuidado aos cargos de alto escalão, nos quais há maior disparidade. Se as mulheres competissem com os homens sem estas barreiras de desigualdade, é provável que mais mulheres se sentiriam encorajadas a ascender nas organizações.

Ao expor as práticas que corroboram o fenômeno de *gender washing*, pode-se iniciar um processo de desconstrução de discursos hegemônicos e, assim, iniciar mudanças organizacionais (Fox-Kirk et al., 2020; Sterbenk et al., 2021; Walters, 2021). Logo, é necessário que se identifiquem vieses nas políticas e práticas de GP utilizadas nas empresas, uma vez que, as situações de discriminação nem sempre aparecem em atos propriamente explícitos, mas de maneira velada. Para um processo de mudança prosperar, é urgente que lideranças, gestores e todo o quadro de empregados estejam envolvidos em programas de treinamento para discutir sobre desigualdades de gênero e como combatê-las no cotidiano. No entanto, não se pode ignorar as especificidades e individualidades das mulheres e tratá-las como se todas tivessem as mesmas aspirações e partissem dos mesmos lugares sociais.

O estudo contribui, portanto, com a propagação do conhecimento que auxilia as organizações a revisarem suas estratégias, demonstrando a necessidade de que as empresas adotem ações em prol da igualdade de gênero com políticas realmente estruturadas, que impactem em resultados reais, distantes de práticas de *gender washing*. Com um ambiente mais igualitário, as organizações poderão melhor desenvolver a gestão dos talentos femininos, implicando tanto na retenção das mulheres nas empresas quanto no aumento de sua presença nos níveis hierárquicos mais altos das organizações, contribuindo para maior justiça social. O estudo também contribui ao mostrar que, apesar das conquistas das mulheres e das mudanças nas empresas em relação ao gênero, ainda persistem preconceitos. As mulheres ainda passam por discriminações e barreiras para ascender em suas carreiras.

A análise das políticas e práticas de GP de igualdade de gênero facilita a discussão das experiências femininas de discriminação, exclusão e segregação. Identificar e tornar visíveis estas práticas de gênero é um passo importante para a mudança, tanto nas organizações quanto nos arranjos familiares. Se as desigualdades de gênero não forem questionadas, elas não serão alteradas e a mudança só se tornará possível quando novos discursos e significados forem disponibilizados. Como

sugestão de pesquisa futura, indica-se analisar como as mulheres criam estratégias informais para se manterem no mercado de trabalho e de que forma constroem suas trajetórias perpassando labirintos profissionais (Duarte et al, 2023) para ascender na carreira.

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade (Feminismos Plurais)*. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen.
- Ali, M. (2016). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 41(2), 376-397. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214565119>
- Bardin L. (2011). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.
- Carvalho Neto, A. M. de., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 9(1). DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Connell, R. (1987). *Gender and power: Society, the person, and sexual politics*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). 'No, I do not suffer from it': the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78-95. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Duarte, E., Gallon, S., Fraga, A. M. (2023). "We Go through a Bit of Everything": The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(1), 88-107. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4213>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62-71. DOI: <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e Gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Fox-Kirk, W., Gardiner, R. A., Finn, H., & Chisholm, J. (2020). Genderwashing: the myth of equality. *Human Resource Development International*. 23(5), 586-597. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1801065>
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020a). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 757-769. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Oliveira, S. R. de. (2020b). O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192-210. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>
- Fraga, A. M., Gallon, S., Duarte, E. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165-179. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Galea, N., Powell, A., Loosemore, M., & Chappel, L. (2020). The gendered dimensions of informal institutions in the Australian construction industry. *Gender, Work, and Organization*, 27(6), 1214-1231. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12458>
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. da R., & Esnard, C. (2020). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno Queen Bee. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, evento online, 44.

- Grischi, C. L. I., Deus, E. S. de., Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e profissão*, 35(2), 406-422. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-370302282013>
- Guerra, M. V., Scarpati, A. S., Duarte, C. N. B., Silva, C. V. da, & Motta, T. A. (2014). Ser homem é....: Adaptação da escala de concepções da masculinidade. *Psico-USF*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712014000100015>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). Recuperado em 19 dezembro, 2023, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well Being*, 9. DOI: <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Keskin, F. (2017). Masculinity in Gender Relations: Hegemonic Masculinity and Masculine Power Discourse in Turkey. *Public Integrity*, 20, 93-106. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1281700>
- Knights, D. (2019). Gender still at work: Interrogating identity in discourses and practices of masculinity. *Gender, Work, and Organization*, 26(1), 18-30. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12338>
- Lee, J., & Parpart, J. L. (2018). Constructing gender identity through masculinity in CSR reports: The South Korean case. *Business Ethics*, 27(4), 309-323. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12191>
- Oliveira, A. R. de., Gaio, L. E., & Bonancim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração UFSM*, 2(1), 80-97. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346591279>
- Sahgal, P. (2007). Gender Discrimination: Beliefs and Experiences: A Comparative Perspective of Women and Men in the Delhi Police. *Journal of International Women's Studies*, 9(1), 135-152.
- Sheerin, C., & Linehan, M. (2018). Gender performativity and hegemonic masculinity in investment management. *Gender in Management*, 33(7), 561-576. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-10-2017-0122>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183-208. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling – An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217-229. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307020938976>
- Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K., & Shelton, S. (2021). Is Femvertising the New Greenwashing? Examining Corporate Commitment to Gender Equality. *Journal of Business Ethics*, 177, 491-505. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04755-x>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>
- Walters, R. (2021). Varieties of gender wash: towards a framework for critiquing corporate social responsibility in feminist IPE. *Review of International Political Economy*, 29(5), 1577-1600. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1935295>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. Recuperado em 20 dezembro, 2020, de <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Woodhams, C., & Lupton, B. (2006). Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 1(2), 143-169. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420610650710>