

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**  
**LAURA ACORSI MARRAN**  
**SUELEN ZENATTI**

**A ATUAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMBATE AO  
MACHISMO CORPORATIVO PRATICADO CONTRA MULHERES**

**São Carlos**  
**2022**

**LAURA ACORSI MARRAN  
SUELEN ZENATTI**

**A ATUAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMBATE AO  
MACHISMO CORPORATIVO PRATICADO CONTRA MULHERES**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito à obtenção do título de Gestora de Recursos Humanos.

Orientadora: Claudia Silvana da Costa

**São Carlos  
2022**

**LAURA ACORSI MARRAN  
SUELEN ZENATTI**

**A ATUAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMBATE AO  
MACHISMO CORPORATIVO PRATICADO CONTRA MULHERES**

**DEFESA PÚBLICA em:**

São Carlos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Presidente: Orientadora Profa. Dra. Claudia Silvana da Costa

---

1º EXAMINADOR:

---

2º EXAMINADOR:

São Carlos  
2022

## AGRADECIMENTOS

Palavras são insuficientes para expressar o sentimento de gratidão com o fechamento deste ciclo. Concluir esta etapa é como olhar para trás, reviver todo o esforço despendido para chegar até aqui e, ao final, saber que foi uma trajetória difícil, mas prazerosa. Não poderia, portanto, deixar de registrar os nossos agradecimentos a todos aqueles que estiveram ao nosso lado durante essa caminhada e contribuíram de alguma forma, para que este momento fosse possível.

A Deus e aos nossos pais, por todo o apoio e amor incondicional, sem os quais nada disso seria possível. A toda nossa família, que sempre nos serviu de base de sustentação. Aos nossos amados avós, traduzidos na nossa maior referência de integridade, dignidade e amor.

Aos amigos da vida e também aos construídos ao longo desta jornada acadêmica e profissional, pelos ensinamentos, oportunidades e companheirismo. Agradecemos em especial a todos os professores, por terem compartilhado sua *expertise* e oferecido o suporte necessário para o melhor aprendizado e o crescimento acadêmico e profissional.

Com o sentimento de satisfação, deixamos aqui o desejo de que a conclusão deste ciclo seja apenas o início de uma grande jornada.

*“Não há limite para o que nós, como mulheres, podemos realizar”*

*(Michelle Obama).*

## RESUMO

Desde os primórdios, a mulher vivencia no seio família, social e corporativo uma série de desafios derivados do machismo. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2022), em Nota Técnica intitulada de América Latina e Caribe: Políticas de Igualdade de Gênero e Mercado de Trabalho durante a Pandemia, apontou que de 52,3% dos postos ocupados por mulheres, houve durante a pandemia uma redução para 47%, tendo os homens ocupado muito mais postos de trabalho nesse período. Ainda assim, estudos comprovam que o machismo corporativo está dentro das organizações, mediante posturas impetradas na cultura organizacional conhecidas como *manterrupting*, *mansplainig*, *bropropriating*, piadas machistas, falas desrespeitosas, entre outras atitudes que costumam favorecer o gênero masculino. Partindo disso, essa monografia, tem como objetivo geral realizar uma análise no que se refere a atuação do setor de gestão de pessoas no ambiente corporativo em situações que envolvam o machismo praticado contra mulheres. Para isso, utilizaremos como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, na qual por meio de uma abordagem aplicada levantará estudos anteriores dos últimos 10 (dez) anos nas bases de dados digitais da Capes Periódicos e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

**Palavras-chave:** Ambiente corporativo; Gestão de pessoas; Machismo; Mulheres.

## ABSTRACT

Since the beginning, women have experienced a series of challenges derived from machismo within the family, social and corporate environment. According to the International Labor Organization (2022), in a Technical Note entitled Latin America and the Caribbean: Gender Equality Policies and the Labor Market during the Pandemic, it pointed out that 52.3% of the posts held by women took place during the pandemic. a reduction to 47%, with men having occupied many more jobs in this period. Still, studies show that corporate machismo is within organizations, through postures introduced in the organizational culture known as maintainrupting, mansplainig, bropropriating, sexist jokes, disrespectful speeches, among other attitudes that tend to favor the male gender. Based on this, this monograph has the general objective of carrying out an analysis regarding the performance of the people management sector in the corporate environment in situations involving machismo practiced against women. For this, we will use the literature review as a research methodology, in which, through an applied approach, we will raise previous studies from the last 10 (ten) years in the digital databases of Capes Periodicals and in the Digital Library of Theses and Dissertations.

**Keywords:** Corporate environment; People management; Chauvinism; Women.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.1 OBJETIVOS .....	6
1.2 JUSTIFICATIVA .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 GÊNERO, MACHISMO E PATRIARCADO NO BRASIL .....	7
2.2 MACHISMO CORPORATIVO .....	14
2.3 ATUAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	20
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	26
3.2 TIPO DA PESQUISA .....	27
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA A GERAÇÃO DE DADOS .....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação de práticas machistas deflagradas contra mulheres no ambiente corporativo nasce de uma predominância social, na qual se entende o gênero masculino como superior. Desse modo, a definição de machismo em seu puro significado, pode ser compreendido como um preconceito exalado em detrimento da personalidade e gênero feminino.

Tratando-se, especialmente, do machismo no ambiente organizacional, é possível despontar que em escala mundial, as mulheres ainda são minoria em termos de ocupação de cargos de trabalho, bem como a nível de salários. No último levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2019, sobre os indicadores sociais das mulheres no Brasil, apontou que mulheres de 25 a 49 anos com filhos ocupavam 54,6% dos postos de trabalhos se comparado às mulheres sem filhos, enquanto os homens com filhos ocupavam 89,2% dos postos de trabalho de comparado aos que não tinham filhos de até 3 anos de idade (IBGE, 2019).

Outro importante ponto apresentado pelo levantamento, é com relação aos salários e rendimentos recebidos por mulheres se comparado aos dos homens, na qual foi apontado que elas recebiam apenas 32,3% a menos que os profissionais do sexo masculino (IBGE, 2019). Nessa linha, observa-se que os dados exalam muito da cultura do patriarcado e do machismo enraizado na sociedade brasileira, que ainda eleva pretensões salariais acima do mercado para homens, bem como reduzem a chance de condições igualitárias e justas, tanto no que se refere à remuneração como aos cargos, no mercado de trabalho para mulheres, em especial, para mulheres com filhos.

Apesar dessa pesquisa ter como objeto de estudo o machismo corporativo, mostrar e enfatizar dados que oportunistam uma visão voltada para a desigualdade de gênero, também se coloca como relevante nesse momento, à medida que se permite verificar o reflexo e a continuidade de comportamentos e atos machistas presentes na sociedade no ambiente corporativo/laboral.

Deste modo, cabe apontar que a relevância desse estudo parte justamente dos atos machistas praticados por pessoas do gênero masculino contra o gênero feminino no ambiente corporativo, tais como o *manterrupting*, *mansplainig*, *bropropriating*, piadas

machistas, falas desrespeitosas, entre outras atitudes que costumam favorecer predominantemente situações constrangedoras praticadas contra mulheres.

### 1.1. OBJETIVOS

Objetivo geral dessa monografia é realizar uma análise no que se refere a atuação do setor de gestão de pessoas no ambiente corporativo em situações que envolvam o machismo praticado contra mulheres. Ainda assim, para melhor esclarecimento da temática adotada foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o conceito de machismo e a sua construção histórica na sociedade patriarcal brasileira;
- b) Compreender o que se entende por *manterrupting*, *mansplainig*, *bropropriating*, piadas machistas, falas desrespeitosas, entre outras atitudes que costumam favorecer predominantemente situações constrangedoras praticadas contra mulheres no ambiente corporativo;
- c) Determinar as principais práticas organizacionais utilizadas pelo setor de gestão de pessoas no que tange ao machismo em estudos de caso.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

Nesse âmbito, a justificativa que nos levou a abordar esse assunto parte uma curiosidade acadêmica e profissional enquanto profissionais do ramo de gestão de pessoas, já que acreditamos que práticas humanizadas e respeitadas podem ser adotadas em empresas de diferentes segmentos, para que as mulheres passem a ser de fato respeitadas.

No ponto de vista social, acredita-se que a influência dos estudos levantados fará com que acadêmico, profissionais e vítimas do machismo, possam enxergar o seu papel no ambiente corporativo, e de que forma podem amparar-se em práticas humanizadas empregadas pelo mencionado setor competente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GÊNERO, MACHISMO E PATRIARCADO NO BRASIL

A opressão de gênero possui caráter histórico no Brasil, especialmente porque é constituída como fundamento para a construção das relações sociais que são estabelecidas. Este fenômeno percorreu a história em diferentes contextos e com distintas configurações, no qual o machismo, considerado uma mazela social, há muito tempo vem delimitando o local da mulher na sociedade e no trabalho, se estendendo para mulheres de diversas classes sociais, raças e etnias.

O machismo, que pode ser compreendido através de muitas perspectivas, é um fenômeno social e individual complexo, cuja análise deve contemplar de forma ampla e histórica as questões envolvendo a formação e consequências da violência de gênero na sociedade brasileira.

Nesse sentido, é possível afirmar que, compreender como se deu a consolidação do machismo dentro de todo o contexto histórico que o engloba, significa se apoderar de detalhes que refletem na causa e efeito do referido fenômeno. Portanto, para a possibilidade de uma compreensão macro da violência de gênero que há muito se encontra instaurada no Brasil, é necessário, antes de tudo, entender como se deu a consolidação dessa grande estrutura opressora que é o patriarcado, a qual se encontra entranhada na sociedade atual e que é normalizada por muitas pessoas, visto que, a cada momento, tem tomado proporções culturais.

Desta maneira, diferentemente do que alguns acreditam, as complexidades envolvendo o machismo e a violência de gênero não são situações ultrapassadas ou relativas às sociedades mais arcaicas, pelo contrário, o tema é extremamente atual e isso se mostra constantemente nos noticiários, mostrando como se consolida a violência de gênero na sua forma mais grave, já que muitas vezes as agressões resultam em mortes e no aumento significativo do número de feminicídios em todo o país.

Kolontai (2011, p. 54) acredita que a violência de gênero que se difunde em vários âmbitos da sociedade, de modo que repercute de forma direta no modo que as mulheres podem direcionar a própria vida, influenciando em seus pensamentos, no trabalho e na sua participação na vida social como um todo. Nesse sentido, pode-se compreender uma ideologia que se pauta na desigualdade dos sexos, que atravessou

gerações, que se perpetua e permanece de forma orgânica arraigada na mente das pessoas.

Apesar da violência de gênero ser algo bastante prejudicial, não apenas à vida das mulheres, mas também a toda sociedade, levando em consideração que é um fator que bloqueia o desenvolvimento em todos os sentidos, verifica-se que no decorrer do tempo, há muitos avanços conquistados pelos movimentos feministas a serem contemplados. Contudo, ainda se vive pela ótica de um modelo de sociedade patriarcal e, em decorrência disso, as mulheres carregam muitas marcas sociais que refletem em suas vidas e no contexto em que atuam profissionalmente.

No que se refere à violência contra a mulher, o Brasil é o país com a 5ª taxa mundial mais alta de feminicídios, assassinatos que envolvem violência doméstica e familiar, menosprezo ou discriminação à condição de mulher de acordo com a Lei do Feminicídio (Lei 13.104/2015), e conforme informações do Mapa da Violência de 2015. Cenário este, que foi elevado com as medidas restritivas de comportamento e circulação impostas pelo Governo em decorrência da Pandemia da Covid 19, doença causada pelo Coronavírus e anunciada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Segundo os dados da Pesquisa “Visível e Invisível” encomendada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, a Pandemia trouxe à tona indicadores preocupantes e alarmantes sobre o aumento da violência doméstica e familiar contra mulheres, mostrando que ao longo dos últimos 12 meses no país, uma em cada quatro brasileiras acima de 16 anos sofreu algum tipo de violência, o que representa um universo de aproximadamente 17 milhões de mulheres vítimas de violência física, psicológica ou sexual, além do aumento do número de feminicídios, restando visível e comprovada a violência de gênero, a qual chegou a se tornar algo a nível cultural. Deste modo, torna-se importante ressaltar que todos os dias mulheres morrem de forma violenta ou passam por algum tipo de constrangimento pelo “simples fato” de serem mulheres, enquanto vivemos numa sociedade que ainda trata muitas dessas situações de violência com normalidade e negligência.

Para Bourdieu (2014, p. 20) essa cultura “da aceitação” foi ganhando formato, a partir das diferenças biológicas entre homem e mulher, inclusive sendo justificativa para as separações que ocorrem na divisão social do trabalho, na remuneração e também na diferença de gêneros que foi construída social e historicamente.

Entretanto, essas diferenciações não fazem sentido, bem como não são positivas na sociedade, mas pelo contrário, distinções de superioridade como essas levaram a humanidade a vivenciar experiências catastróficas e marcantes, como foi a do holocausto e da escravidão, em que as ideologias presentes em ambas, carregavam crenças de superioridade por diferenças étnicas, o que já se sabe que são infundadas e, inclusive, são considerados crimes no Brasil.

Barsted (1997, p. 74) afirma que conforme o discurso patriarcal disseminado por anos, as mulheres são extremamente delicadas e devem se dedicar apenas às tarefas domésticas, aos cuidados do lar e da família, e quanto ao homem, este deve ser o responsável por prover e liderar a família, além de tomar decisões sobre todos os assuntos importantes relacionados à gestão da família, como: finanças, regras, comportamentos e outras atividades mais aptas às relações públicas. Para o autor, defende-se uma dualidade nos sentidos: do homem, como ser viril e da mulher, como ser dócil. Entretanto, por meio dessas idealizações enraizadas no subconsciente das pessoas, constrói-se um forte preconceito, o qual passa a residir e se tornar presente no mito da inferioridade da mulher.

Apesar dessas constatações já estarem de fato consolidadas no imaginário dos indivíduos que compõem a sociedade, alguns desses argumentos podem vir facilmente a serem descaracterizados, já que se tratam de meras construções sociais, um exemplo é que se pegarmos atributos considerados masculinos e colocá-los em posição de oposição, nesse momento, para as pessoas, já passam a ser femininos, o que claramente não possui algum embasamento, pois, são simplesmente padrões impostos, se observarmos de forma mais aproximada esses fatores, será vista outra realidade.

A partir dessas construções sociais, os indivíduos passam a normalizar e naturalizar o que é injusto, não reconhecendo os privilégios que possuem em razão dessa própria naturalização, que as repetidas omissões levaram a se fortalecer. Nesse sentido, os comportamentos, discursos e padrões machistas passam a se repetir diariamente, e até mesmo serem reproduzidos não apenas por indivíduos do sexo masculino, mas até mesmo, pelas próprias mulheres, que cresceram através dessa estrutura e que aprenderam a coadunar com esses discursos padronizados por uma sociedade machista.

Um exemplo desta padronização do comportamento machista, é o que ocorre com as crianças, que, desde muito pequenas, aprendem a se utilizar das chamadas

máscaras sociais, com a crença de que a cor rosa é exclusiva para meninas e a cor azul é para os meninos, bem como o uso padronizado/rotulado dos brinquedos e brincadeiras, visto que os meninos devem brincar com os carrinhos ou com a bola, enquanto as meninas devem brincar com as bonecas ou de casinha.

Obviamente, o que se questiona é a imposição desses padrões como verdades absolutas, sendo preciso questionar até que forma estas construções tem contribuído para a sociedade igualitária e justa? Tendo em vista que o reflexo dessa imposição social, tem sido repetidas gerações machistas, no qual a violência contra a mulher e o feminicídio só vem majorando os seus índices.

No entanto, Bourdieu alega que isso não significa que as mulheres são as próprias responsáveis pela sua opressão:

Lembrar os traços que a dominação imprime perduravelmente nos corpos e os efeitos que ela exerce através deles não significa dar armas a essa maneira, particularmente viciosa, de ratificar a dominação e que consiste em atribuir às mulheres a responsabilidade de sua própria opressão, sugerindo, como já se fez algumas vezes, que elas escolhem adotar práticas submissas (“as mulheres são seus piores inimigos”) ou mesmo que elas gostam dessa dominação, que elas “se deleitam” com os tratamentos que lhes são infligidos, devido a uma espécie de masoquismo constitutivo de sua natureza. Pelo contrário, é preciso assinalar não só que as tendências à “submissão”, dadas por vezes como pretexto para “culpar a vítima”, são resultantes das estruturas objetivas, como também que essas estruturas só devem sua eficácia aos mecanismos que elas desencadeiam e que contribuem para sua reprodução. (BOURDIEU, 2014, p. 52)

Observa-se, então, que esse conjunto de construções sociais, que tem o seu início desde o Brasil colônia, pois muitas das tradições que se perpetuam até os dias atuais vieram com os imigrantes portugueses, espanhóis e italianos, que em sua grande maioria, possuíam crenças baseadas nos ensinamentos da Igreja Católica, que interpretaram a partir dessas crenças, o local que a mulher deveria estar inserida na sociedade, e assim, os diversos mitos envolvendo a figura do gênero feminino como subalterno foram consolidados.

Desta forma, levando em consideração que o período colonial teve o seu início por volta de 1500, os Portugueses trouxeram muitas influências e costumes para a formação da sociedade brasileira, ainda que o Brasil tenha se tornado independente no ano de 1822, os valores e costumes portugueses, destacaram-se pelo conservadorismo advindo do catolicismo, e essas foram a base para a estrutura patriarcal formada no Brasil (FREYRE, 2005).

Tem-se em síntese, que no Brasil o clã patriarcal era a real fonte de poder (Holanda), sendo este o domínio que absorvia a maior das riquezas, entorno do qual se agrupava a população escrava ou livre (Prado); que a figura do senhor rural era daquele que de fato possuía poder e prestígio [...] Encravada, capilarizada, imbricada em tudo isso, esteve a exploração da mulher. Permeando estes elementos todos houve, conforme Francisco de Oliveira, “a superposição ou a fusão dos poderes econômicos, sociais e políticos nas mesmas personas”, o que é “a origem do peculiar traço indistintivo entre público e privado no Brasil”. Este é o nó da questão.” (LACERDA, 2010, p.74-75)

Essa estrutura tende a beneficiar os homens, tendo em vista que estes possuem de certa forma mais liberdade quanto às escolhas de suas vidas que as próprias mulheres, visto que muitas, até pouco tempo atrás, tinham uma série de direitos negados, como: votar, participar da política de seu país e, até mesmo, quanto às suas escolhas pessoais para se casar ou permanecer solteira, sendo tudo direcionado pela sociedade patriarcal. Atualmente, essa sociedade ainda direciona, porém em um âmbito de menor intensidade, mas que de certa forma não deixa de ser prejudicial às mulheres.

Há que se falar também no sistema de dominação de determinados grupos em detrimento de outros, é por esta razão que existem outras opressões nesse sentido, inclusive, se faz necessário fazer o recorte de raça, já que ao tempo em que mulheres não-negras lutavam para conquistar o direito ao voto, as negras estavam em busca de serem reconhecidas como pessoas, pelos direitos mais básicos, já que a escravidão ainda é um acontecimento bastante recente, dada a historicidade que envolve o Brasil e a linha de tempo vasta. Nesse âmbito, as mulheres em geral são vítimas da opressão de gênero, enquanto as negras acumulam essa opressão com o racismo e as que vêm de família menos favorecida, ainda são atingidas pela manifesta desigualdade social (ÁVILA, 2012).

Essa diferenciação é importante porque de fato há uma estrutura de manutenção de poderes que se beneficia dessas movimentações, ou seja, é importante para que determinado grupo permaneça sempre à frente do poder, e interessante que as mulheres e outros grupos permaneçam oprimidos para que a partir disso o controle nunca se acabe. Para Ávila (2012, p. 25) a opressão de gênero não surgiu com o capitalismo puramente, mas sim, precedeu a ele, a partir do surgimento do capitalismo, o patriarcado se tornou um aliado deste, em *prol* da manutenção do *status quo*, para que com isso a estrutura social e os valores de uma sociedade machista permanecessem.

Gilberto Freyre afirma em sua obra intitulada “Casa Grande & Senzala: a formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal”, que a sociedade brasileira de fato se moldou a partir de uma perspectiva colonial que se dividia entre patriarcalismo e racismo. Ele traça uma análise acerca do modelo utilizado nas organizações sociais e familiares, bem como mostra a complexidade estrutural das casas-grandes, que foram construídas em conjunto com os latifúndios brasileiros pelos colonizadores.

Freyre destaca que, a partir dessas conjunturas em que a família na sociedade portuguesa possuía um caráter institucional, e após a chegada destes no Brasil, mesmo com a miscigenação de indígenas, negros e portugueses, as questões culturais portuguesas ainda predominaram, e, além disso, havia uma demarcação bem definida dos papéis do homem e da mulher na sociedade.

O contexto patriarcal não era manifestado apenas no âmbito familiar, mas ultrapassava essas barreiras diante da influência e do poder que os homens chefes de famílias possuíam na sociedade. Deste modo, muitos dos conceitos ali existentes foram conceituados a partir da perspectiva católica, como os papéis de gênero, escravo e senhorio e, por consequência, dominador e dominado, através de um poder ideológico bastante influente na sociedade (GIFFIN, 2005).

A formação do conceito da mulher brasileira começou, inclusive, na definição dos seus papéis que variava de acordo com sua raça e etnia, o que delimitou muito da construção da sociedade atual, ou seja, as brancas naquela época dedicavam-se à manutenção do lar, educação dos filhos, casamento e ao âmbito doméstico, logo, a mulher sempre foi considerada como parte do acervo patrimonial do homem, seja deste na figura de esposo, ou dono, como era o caso das africanas escravizadas.

Torna-se possível notar que as mulheres sempre estiveram em contextos bastante peculiares, no sentido de serem durante muito tempo, e ainda hoje, objetificada e negado a elas o direito de decidir de forma ativa e efetiva quanto aos rumos da sociedade no que tange às decisões importantes na sociedade, levaram-se anos, por exemplo, até que as mulheres conseguissem de fato direito à participação política no país.

Lacerda (2010, p. 46) afirma que a imagem da mulher fora algo determinado a partir das concepções católicas, ou seja, era associada ao diabo, tida como profana, e haviam ainda concepções que criminalizavam a mulher e seus elementos naturais sob a égide da sedução, do carnal e do encantamento que emanava delas, o que se

entendia a partir desses discursos, é que as mulheres precisavam ter a sua energia controlada pelo masculino, onde passou a se domesticar a mulher e exigir uma moralidade cristã, no qual foram sendo consolidadas os paradigmas da dominação.

Para Simone de Beauvoir (1967, p. 09), em uma das suas principais e mais conhecidas obras, ninguém nasce mulher, torna-se mulher, essa afirmação tem recebido duras críticas por parte do feminismo contemporâneo, mas é possível extrair desta fala que o gênero, é de fato, construído socialmente e culturalmente a partir dos interesses de determinados grupos.

Deste modo, a condição na qual vive a mulher atualmente, não é algo natural, mas que foi socialmente naturalizada a partir de padrões impostos, e assim, muitas pessoas não notam a desigualdade entre os gêneros, o que reforça cada vez mais a manutenção do poder do patriarcado em detrimento das mulheres.

Então, o patriarcado acaba transformando relações que deveriam estar ligadas simplesmente por afetos, em relações de poder. Assim, é exigido da mulher que a centralidade de sua vida esteja voltada e submissa aos desejos masculinos, além dos seus filhos, de sexo masculino, enquanto herdeiros deverão estar futuramente em posse das propriedades do pai, alimentando o sistema patriarcal que possui relação íntima com o capitalismo e com a monogamia, onde esses se retroalimentam.

Conforme dados divulgados no relatório da ONU denominado “A armadilha do gênero – Mulheres, Violência e Pobreza”, é possível afirmar que cerca de 70% dos indivíduos pobres do planeta são mulheres, são dados alarmantes tendo em vista que muito se tem falado sobre a equidade de gêneros, expressivamente no âmbito laboral, entretanto, a cultura patriarcal ainda tem muita responsabilidade nisso, já que nunca pautou o incentivo da mulher ao mercado de trabalho como uma forma desta construir a sua própria independência já que esta submissa é mais interessante para o sistema.

Souza e Lopes (2019) mencionam que a cultura patriarcal age de tal modo que,

[...] às mulheres foram negados o estudo, o trabalho remunerado e as escolhas particulares, deixando-as por muito tempo confinadas no espaço privado, responsáveis por todas as tarefas domésticas e sem participação política. Depois de muita luta de mulheres por uma libertação patriarcal, alguns pontos mudaram e diretos foram lentamente adquiridos. Mas a sociedade ainda é machista e a cultura é de violência contra a mulher, visto que apesar das mudanças, ainda estamos em uma realidade capitalista cuja lógica transforma quase tudo em mercadoria, até mesmo as mulheres. Abrir espaço para algumas mudanças faz parte inclusive dessa racionalidade capitalista, que tenta se apropriar até mesmo das lutas, cedendo em alguns pontos, para manter sua hegemonia (SOUZA E LOPES, 2019, p. 24).

Desta forma, o machismo possui uma série de elementos e conjunturas que o compõem, o sistema por si só é dotado de extrema complexidade, já que muitas pessoas que sofrem com as amarras desta opressão não percebem sequer que estão tendo mais do que direitos negados, como também a sua dignidade enquanto pessoa. A tradição patriarcal influenciou e influenciou em muito às estruturas de dominação de poder que temos nos dias atuais, embora já se tenha evoluído em muitos aspectos, é justamente por motivos de possuir tanta complexidade que possivelmente haja muitas camadas a serem ressignificadas e desconstruídas.

Atualmente, após muitas reivindicações, as mulheres conseguiram conquistar alguns espaços, embora continuem sendo vítimas da opressão e da dominação de gênero, o que se busca agora é reivindicar que nesses espaços elas devem ser devidamente respeitadas em todos os sentidos, tanto quanto aos acessos aos cargos de liderança, a igualdade de salário ou o direito de não ser assediada no ambiente de trabalho, esses e alguns outros temas envolvendo o âmbito laboral serão discorridos nos subitens a seguir.

## 2.2 MACHISMO CORPORATIVO

Através das reivindicações dos movimentos sociais, as mulheres conseguiram ocupar espaços inéditos, os quais até então não o tinham ocupado na história, mas apesar dessa constatação, adentrar os espaços que antes lhes eram negados, não significa que a mulher deixará de ser vítima das atitudes machistas no ambiente de trabalho. No tocante a essas discriminações que ocorrem há muitos anos, na atual sociedade, ainda há que se observar que mulheres e homens continuam ocupando diferentes posições de cargos e salários, e, além disso, tendo reconhecimentos distintos por trabalhos prestados com a mesma qualidade e competência.

Há um ponto mais delicado a se tratar, que se trata do fato de que as mulheres sempre estiveram presas às obrigações domésticas, e mesmo que estejam trabalhando, acabam se sentindo responsáveis por tudo o que acontece no ambiente doméstico, logo o caminho que estas percorrem acaba sendo mais longo que o dos homens para a chegada nos objetivos dos sonhos, e isso se agrava ainda mais quando há filhos já que o peso doméstico e de responsabilidade para com os filhos acaba pesando de forma dura para essas mulheres.

A inserção da mulher de forma mais ampla se iniciou apenas com o advento da revolução industrial e foi intensificada a partir do século XX, apesar de esta ser considerada uma grande vitória para as mulheres, o êxito não se deu somente pelos movimentos sociais, mas também pela necessidade das grandes empresas que precisavam de um público maior de consumidores e mão-de-obra, já que nesta época, os homens que eram os responsáveis pela mão-de-obra que sustentava a família se encontravam distante devido aos conflitos armados promovidos pela guerra.

O machismo no ambiente de trabalho pode ocorrer de diversas formas, já que as mulheres ainda durante o processo seletivo já se encontram em situação de desvantagem em relação aos homens, conseqüentemente a dificuldade em se contratar mulheres para os cargos de liderança também se faz presente. Além disso, os problemas envolvendo a opressão de gênero no ambiente de trabalho acabam sendo mais agravados, já que podem ocorrer perseguições, assédio moral e assédio sexual por conta da condição de ser mulher.

As mulheres, muitas vezes, são julgadas bem mais por sua aparência e não são levadas a sério quando tratam de assuntos em que os homens predominam. Há algum tempo tem se buscado medidas para apaziguar essa situação, mas embora muitos defendam a aplicabilidade de serem exigidas cotas no que concerne à ocupação de mulheres nesses espaços, é preciso pontuar que este não é o único problema, pois ao adentrarem nesses espaços, muitas mulheres sofrem ainda mais com o machismo que se encontra enraizado na sociedade contemporânea.

Além disso, as mulheres precisam necessariamente se dividir entre o trabalho e as responsabilidades do lar, filhos, entre outras, o que acaba fazendo com que muitas façam dupla ou tripla jornadas para dar conta de todos os afazeres, à medida que muitas não contam com a ajuda de maridos/companheiros. Assim, a mulher se encontra envolta em grandes desafios quando o assunto é mercado de trabalho, e por isso, muitas acabam abdicando de ter uma vida profissional para se dedicar ao lar e filhos.

Como visto anteriormente, a divisão social do trabalho pautada nos gêneros é algo histórico, assim a mulher percorre inúmeros problemas e barreiras para alcançar a tão almejada independência econômica, e como o capitalismo é um sistema que se encontra intimamente ligado ao patriarcado, a dificuldade para que as mulheres possam experienciar e viver as suas vidas no ambiente laboral ainda é em razão

destes, já que o capitalismo combinado ao machismo domina e explora de forma simbiótica (KERGOAT, 1978, p.44).

Ainda que se tenha elevado a quantidade de presença feminina nos ambientes corporativos, é necessário sinalizar a existência de violências que ali ocorrem, e essas opressões se reproduzem de forma que perpassam por gênero, raça e classe, já que se tratando de fenômenos sociológicos esses são interdependentes e não se pode falar de um sem o outro.

Um ponto de grande relevância é que se exige a equiparação salarial de forma ampla, mas poucas são as empresas que se dedicam à observância desta condição, a realidade é de mulheres prestando os mesmos serviços que os homens e recebendo salários inferiores, ainda que o trabalho seja entregue com maior qualidade, problemas como esses ainda persistem porque ainda há a normalização de reprodução de discursos machistas, o que atrapalha profundamente a mulher e o seu ingresso ao mercado de trabalho.

Saffioti (2013, p. 61), afirma que mulheres de camadas sociais que se encontravam ocupadas na produção de bens e serviços de forma direta nunca forma alheias ao trabalho, e essa mulher tem contribuído em todas as épocas para a subsistência de sua família. Isso remete justamente às mulheres que foram colocadas apenas como mão-de-obra barata, advindas do período colonial onde realizavam inúmeras tarefas para o engenho, essas, tiveram que buscar uma forma de sobreviver tendo em vista o contexto social distintos das mulheres não-negras.

É possível observar que as mulheres provenientes da classe trabalhadora tiveram que estar sempre à frente dos seus trabalhos e serem responsáveis pela manutenção financeira e de outros aspectos da sua família, assim o trabalho feminino entrou em uma espécie de desvalorização já que o acesso para as mulheres era restrito, mas em compensação às que trabalhavam era em situações bastante precárias.

Desta forma, as funções atribuídas às mulheres geralmente são sempre nos mesmos âmbitos, e tarefas comumente relacionadas ao cuidado ou similares às exercidas no ambiente doméstico. Embora seja de grande importância esses serviços prestados, há de se questionar o porquê eles serem incumbidos apenas às mulheres. Essa divisão de trabalhos entre os gêneros acarreta a hierarquização e, por consequência, inferiorização de determinados grupos em detrimento de outros.

Nesse contexto a violência de gênero, é um debate mais complexo do que o que aparenta ser, tendo em vista que a sociedade está pautada por uma série de complexidades e motivações do ponto de vista sociológico, ou seja, a sociedade brasileira foi consolidada sob um regime patriarcal e racista durante o período colonial, e embora pareça ter evoluído ainda existem muitas concepções que foram desenvolvidas a partir dessas tradições de cunho preconceituoso.

De acordo com Foucault (1990):

[...] não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede (FOUCAULT, 1990, p. 45).

A subalternização do trabalho é um fenômeno de extrema complexidade e que se dá em razão da combinação do machismo e do patriarcado que domina os espaços relevantes para a sociedade e, desta maneira, as comanda. Assim, o capitalismo se apropria de conceituações patriarcais para gerar desigualdades seja de classe, gênero ou raça.

Neste sentido, a ideia da mulher como objeto a qual o homem é possuidor, especialmente no corporativismo, pode ser observado a partir das violências que estas sofrem como é o caso do assédio moral, por exemplo, e este pode acarretar ainda em consequências organizacionais, individuais e sociais (DE FREITAS, 2007).

O machismo então é uma estrutura complexa e que perpassa por diversos ambientes, constringendo a vida da mulher em diferentes configurações. Para Caniato *et. al* (2018), as mulheres são assediadas com maior frequência que os homens, o que ocorre é que os assédios sofridos por elas podem cumular ainda de machismo, sexismo e até mesmo assédio sexual.

[...] rigor excessivo, confiar tarefas inúteis ou degradantes, desqualificação, críticas em público, isolamento, inatividade forçada, ameaças, exploração de fragilidade psíquicas e físicas, limitação ou coibição de qualquer inovação ou iniciativa do trabalhador, obrigação de realizar autocríticas em reuniões públicas, exposição a ridículo (impor a utilização de fantasia, sem que isso guarde qualquer relação com sua função; inclusão no rol de empregados de menor produtividade); divulgação de doenças e problemas pessoais de forma direta e/ou pública (MENEZES, 2002, p. 191)

O machismo pode se caracterizar de diversas maneiras no ambiente de trabalho, por isso, muitas vezes, para que as mulheres consigam identificá-lo é mais

complicado, o que combinado com a capacidade de manipulação dos opressores é ainda mais prejudicial à mulher, especialmente nos casos de assédio moral que podem ser subestimados pelas vítimas justamente pela relação de trabalho. Nesse sentido, de acordo com Kaufmann:

Toda escolha pessoal tem um efeito de enfraquecimento ou de reforço das normas sociais que, em seguida, se impõem à condutas: os movimentos do privado não permanecem jamais exclusivamente do domínio privado. (...) O coração do privado, o funcionamento conjugal, é intrinsecamente uma formidável máquina de, cotidianamente, produzir contraste. Ora, no domínio das tarefas domésticas, toda construção identitária que acentua a polaridade masculino/feminino tem, mais cedo ou mais tarde, consequências desiguais. Unicamente a determinação consciente dos dois cônjuges permite controlar os efeitos desta força de diferenciação que vem do interior, às vezes mesmo avançar no sentido de uma repartição menos desigualitária, malgrado as pressões internas e externas (KAUFMANN, 1995, p. 203-4).

Um ambiente de trabalho desequilibrado por opressões compromete o desempenho das pessoas que estão envolvidas como figura passiva das agressões, e também daqueles que se encontram em volta deles, o que pode ocorrer também é a transferência do sentimento de raiva do assediador para a organização. Desse modo o assédio pautado nas diferenciações de gênero acaba definindo as demandas por meio da hierarquia de gênero que privilegia acaba privilegiando a masculinidade.

Barreto (2000, p. 212) afirma que a sua pesquisa apontou que mulheres vivenciam um número maior de situações em que foram humilhadas que os homens, ele acredita ainda que isso possui maior probabilidade de acontecer quando as mulheres passam a ocupar cargos que tradicionalmente são reservados aos homens e em decorrência disso passam por situações vexatórias que vão de piadas a desqualificação de seu trabalho.

Assim, a quebra de padrões do que se espera da clássica mulher, foi viabilizada através do feminismo, mas ainda assim não é compreendida em sua totalidade pela sociedade, tendo em vista que rompe com os clássicos padrões machistas e em razão disso, acaba desencadeando uma resposta hostil da sociedade por entender as mulheres que se desviam dos padrões sociais como rebeldes e transgressoras.

Neste âmbito, o trabalho da mulher quando prestado com excelência, geralmente é atribuído a fatores externos, e quando possui problemas de desempenho, são julgadas por pessoas que acreditam ser por motivos de fatores internos e questões emocionais, pois as mulheres são estereotipadas como excessivamente emocionais e instáveis.

Ocorre com grande frequência também o assédio sexual, e a organização internacional do trabalho (OIT) a define como sendo ações cometidas contra a vontade da vítima para manter o emprego; exercer influência; insinuações; afetar o rendimento profissional; prejudicar, insultar ou humilhar (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO, 2013).

O assédio sexual é então manifestado de duas formas, sendo uma delas quando o superior hierárquico coíbe o subordinado para a prática de alguma atividade sexual, sob a ameaça da perda de seu trabalho ou de seus privilégios, a outra forma pode ser também como intimidação, e ocorre quando o superior pratica algum ato habitual de ofender, mexer e provocar a vítima. Ambas as formulações podem ocorrer de forma horizontal ou vertical, dentro de alguma empresa sendo mais frequente a ocorrência verticalmente.

Mesmo que com o passar do tempo tenha sido desenvolvido mais senso crítico a ponto de as minorias passarem a questionar o local no qual estes ocupam na sociedade e em que contexto foram inseridos, mesmo depois das lutas que foram protagonizadas pelos grandes movimentos sociais e feministas, a inserção da mulher no mercado de trabalho ocupando funções que antes competiam quase que exclusivamente aos homens, ainda há um temor por grande parte das mulheres pois acreditam que não serão compreendidas, e assim se sentem incapazes sem nada fazer para que a violência sofrida por elas cesse, tendo em vista que a sociedade já as rotula dessa forma ao invés de acolher de forma adequada.

Neste sentido, é necessário congregarmos esforços para saber quais medidas são as mais adequadas para o combate da violência de gênero no âmbito laboral, isso porque como já visto anteriormente o machismo, patriarcado e as opressões de gênero continuam se replicando na medida em que as pessoas não questionam os padrões e estereótipos impostos sem qualquer justificativa plausível.

O feminismo e movimentos sociais provenientes dele surgiram com o objetivo de apaziguar as desigualdades sociais e questionar as estruturas tradicionais pré-estabelecidas. Por esta razão as contribuições instauradas na sociedade demonstram o quanto o clamor e a união de pessoas, especialmente tidas como minorias organizadas podem ganhar voz a depender do foco estratégico que elas tenham dado à situação.

Existem hoje muitos mecanismos pautados no combate à violência de gênero indo de encontro aos ensinamentos de um país que foi forjado pelo colonialismo e

imperialismo. Desse modo, é preciso que as diversas áreas da sociedade se unifiquem para prestar os atendimentos necessários às vítimas que não podem ainda noção do estrago que essas ideologias vinham causando em suas vidas, nesse sentido na próxima seção será tratado o tema central do trabalho que vis a atuação do profissional de gestão de pessoas no combate ao machismo corporativo.

### 2.3 ATUAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Com a modernização do mundo atual, tem se exigido novas habilidades aos profissionais, em especial aos do setor de gestão de pessoas, que se destaca no plano organizacional através das expressões de ideias das pessoas tanto no plano individual quanto no coletivo. Assim, o setor deverá atuar estimulando o diálogo entre os indivíduos, se pautando no desenvolvimento das pessoas e na compreensão recíproca entre os colegas de trabalho, colaborando para um local mais harmonioso.

Assim, quando ocorre a prática da violência de gênero de forma explícita entende-se que a vítima não deve atravessar por esse momento delicado sozinha, mas sim ter o apoio dos colegas de trabalho e da própria organização, ou seja, é necessário que a mulher tenha a quem recorrer e que sinta que pode ter confiança nessa pessoa, já que é preciso que a mulher tenha uma escuta especializada acerca do que possa ter ocorrido, e não subestime o caso e leve a situação da forma adequada.

Devido à naturalidade a qual o tema é tratado, não apenas nos espaços laborais, mas na sociedade de forma geral, para muitas pessoas ainda é muito difícil reconhecer padrões de comportamento que se relacionam com a violência de gênero, por isso é um desafio para o profissional da gestão de pessoas saber identificar essas opressões no ambiente de trabalho e orientar os funcionários sobre como agir nessa situação, portanto, sabendo que o patriarcado é a base estruturante da sociedade brasileira, este deve estar preparado para este tipo de ocorrência.

Especialmente nos casos mais complexos, como os casos de assédio sexual e assédio moral, é necessário o acompanhamento de profissionais qualificados, e por se tratar de práticas que em sua maioria acontecem no ambiente de trabalho, deste modo, o gestor deverá estar capacitado para agir de forma contundente nessas situações, prezando pelo diálogo, no sentido de a mulher poder contar o que deseja sem se sentir acuada, e que o abusador reconheça os atos praticados.

Caso ocorra um problema de maior gravidade, é de extrema importância que a empresa possua um porta-voz que esteja completamente desvinculado da hierarquia, tendo em vista que uma das maiores preocupações nesses casos deve ser o problema não se voltar contra a vítima e que o problema não irá se agravar ainda mais, assim, as pessoas que vierem ouvir os problemas da vítima, deverão manter sigilo.

O machismo é um problema antigo e ainda latente no Brasil, e por isso, por se tratar de um problema bastante complexo, é necessário saber como lidar nessas situações, já que qualquer movimento muito brusco pode piorar a situação da mulher no sentido de colocá-la como a culpada pelos acontecimentos, já que a atual sociedade em muitos casos acaba culpando às mulheres pelos abusos que sofrem justamente por estereótipos falidos e pela imagem ainda consagrada pela igreja de que a mulher é profana.

Mesmo que com o passar do tempo tenha sido desenvolvido mais senso crítico a ponto de as minorias passarem a questionar o local no qual estas ocupam na sociedade e em que contexto foram inseridos, mesmo depois das lutas que foram protagonizadas pelos grandes movimentos sociais e feministas, a inserção da mulher no mercado de trabalho ocupando funções que antes competiam quase que exclusivamente aos homens, ainda há um temor por grande parte das mulheres pois acreditam que não serão compreendidas, e assim se sentem incapazes sem nada fazer para que a violência sofrida por elas cesse, tendo em vista que a sociedade já as rotula dessa forma ao invés de acolher de maneira adequada.

Portanto, a gestão de pessoas enquanto uma área que se utilize de um conjunto de técnicas em volta do RH com o objetivo do desenvolvimento humano dentro das organizações, visando melhorar o desempenho dos colaboradores dentro da empresa, as relações humanas no ambiente de trabalho devem ser tratadas com a devida relevância, pois refletem diretamente na qualidade do serviço prestado, e por isso, caso haja alguma situação de constrangimento ou humilhação o profissional deverá intervir.

Segundo Dejours (2003, p. 41), O que caracteriza a empresa no mundo contemporâneo, não é apenas a sua capacidade de gerar lucro, mas também a sua capacidade de gerenciamento, a partir de novas perspectivas de gestão, inclusive a de recursos humanos e sim a cultura da empresa.

Assim, devido à profundidade com a qual os temas vêm sendo discutidos na contemporaneidade o profissional deverá ter ciência desses diálogos, já que facilita

no âmbito da gestão de pessoas, levando em consideração que cada pessoa possui a sua complexidade.

Valores como respeito e dignidade nada mais são que redefinições operacionais, visando transformar o significado dos termos em mensagens convenientes. O respeito ao indivíduo subentende apenas a possibilidade de sua participação em programas de treinamento e desenvolvimento, o estímulo à atuação empreendedora e a utilização de seu talento e experiência, além do aproveitamento de sua iniciativa para o sucesso da organização ou mesmo da equipe (FREITAS, 2002, p.98).

Os fatores externos podem influenciar de modo a gerar diversas incertezas no ambiente de trabalho, as inseguranças causadas nos funcionários poderão tomar outras proporções mais graves, mas os fatores internos, as coisas que ocorrem dentro da organização precisam de mais atenção, já que um caso de assédio moral, além de prejudicial à imagem da empresa, afeta a qualidade de vida da mulher e o seu desempenho laboral.

Hirigoyen (2003, p. 65) acredita que pode ser entendida como assédio moral toda a conduta abusiva manifestada a partir da concretização de comportamentos, palavras, atos e até mesmo gestos que possam trazer danos à personalidade do indivíduo, à dignidade, integridade física ou psíquica, e assim pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Conforme Ulrich (2000, p.30), os recursos humanos devem possuir bastante abrangência de funções no sentido de assumir papéis multifacetados podendo definir posicionamentos diferentes para a função, e a partir disso passa a estar mais integrada aos fatores determinantes do ambiente no qual estão inseridos e apesar disso não abandona os papéis importantes que desempenha até então.

Dentro do arcabouço do que pode se entender como diversos papéis estão compreendidos a capacitação, avaliações do desempenho, orientação e desenvolvimento das pessoas, e, inclusive a saúde no ambiente de trabalho também é importantíssima sendo bastante essencial a identificação dos casos de sexismo, assédio moral, prevenção e intervenção nesses casos.

Problemas envolvendo machismo, sexismo e assédio moral podem causar às empresas inúmeros problemas, tanto a curto quanto à longo prazo no que se refere à produtividade. No entanto, algumas práticas podem ser implementadas como formas de minimizar esses possíveis problemas, e assim, garantir um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

Apesar dos benefícios dessa atitude, Guedes (2003, p. 143) afirma que as empresas não se sentem motivadas apenas por questões financeiras a implementar essas práticas no ambiente de trabalho, além disso, o que mais incentiva é as impressões quanto à sua imagem, tanto de forma interna quanto externa, ficando os fatores econômicos em último lugar como incentivo às instaurações de medidas preventivas.

Portanto, a gestão de pessoas consiste em um conjunto de políticas e práticas necessárias para a condução de detalhes da seara gerencial que está relacionada com os indivíduos, e dentro desse conjunto de práticas e políticas estão também incluídos o recrutamento, avaliação de desempenho, capacitações e até mesmo gratificações (CHIAVENATO, 1999).

A gestão de pessoas, portanto, devido à sua relevância dentro de uma empresa, não deve adotar uma posição omissa no que se refere às denúncias que por ventura venha a receber, e sim, optar pelo melhor direcionamento, no sentido de encaminhar a situação para uma melhor resolução e com a cautela necessária.

Ainda que de fato se tenha chegado a muitos avanços nas lutas dos direitos das mulheres, ainda há muito que se alcançar, já que em alguns espaços o machismo insiste em predominar, como é o caso ainda do ambiente de trabalho, sendo o machismo uma das opressões mais presentes no Brasil, para que de fato haja um combate incisivo, é necessário que as empresas, primeiramente, decidam se envolver para erradicar o problema.

O início é buscar construir um local de trabalho mais igualitário, justo e harmonioso, e nesse sentido, é mister dos profissionais de gestão de pessoas reforçar as políticas de combate ao machismo dentro das empresas, e isso pode se dar de diversas formas, sendo a via educacional através de capacitações e palestras já bastante efetivas, a partir dessas ações é possível fortalecer toda a estrutura organizacional da empresa em questão.

Tratando-se de uma estrutura complexa e que se encontra entranhada no Brasil desde a sua gênese enquanto colônia de Portugal, não é fácil lidar sobre temas como esses, pois, muitas pessoas ainda apelam para o senso comum de que não é um tema relevante, mas a partir de métodos educacionais e estratégicos e é possível mudar a mentalidade de muitas pessoas, ainda que haja um pouco de dificuldade.

O profissional de gestão de pessoas precisa então estar atento às suas atribuições. Além disso, se entender como responsável por engajar a causa no

espaço, tendo em vista que só por meio de debates especializados sobre o tema será possível trabalhar a partir de uma perspectiva de institucionalizar o combate ao machismo de fato e colocar este tema como de grande relevância para a empresa perante os colaboradores, bem como, fazê-los enxergar a partir da consciência macro, no sentido de observar que este é um problema predominante em muitos âmbitos da sociedade, especialmente àqueles os quais se exerce o poder.

O profissional então possui muitos desafios para concretizar a meta de combater o machismo dentro das organizações, e isso acontece porque existem diferentes perfis de empresas, algumas mais abertas ao debate que outras. O que acaba sendo mais complicado de se debater em algumas, e em razão disso, a falta de diálogo pode acarretar, inclusive, em casos omissos.

Além disso, esse mesmo perfil possui certa dificuldade em levar em consideração a progressão de mulheres dentro espaço laboral, e por isso, muitas são as complicações para que estas mulheres permaneçam nos espaços, muitas preferem “abrir mão” ao se deparar com as injustiças cometidas e não reconhecidas.

Nesses casos, o ideal é que as discussões e debates sejam levantados com tranquilidade a fim de introduzir de forma gradativa o tema no ambiente de trabalho, e, conseqüentemente implementar políticas nesse sentido de combater o machismo corporativo, aos poucos, o ideal é que o diálogo vá surgindo com maior naturalidade e as pessoas irão se apropriar aos poucos tema, com o passar do tempo o índice de aceitação aos novos parâmetros introduzidos irá sendo aceito.

O primeiro passo para o começo de um corporativismo aliado das mulheres, é que sejam abertos os diálogos para que as pessoas possam dar suas opiniões sobre o tema e que troquem informações com os colegas também, e além disso, o trabalho de conscientização é importante, o que pode ser feito através de mostra de dados por exemplo, é outros métodos como ensinar de que forma agir caso se depare com uma atitude machista dentro da organização já é uma forma de envolver todos a participarem, no sentido de pôr em prática os ensinamentos antimachistas.

Atitudes mínimas como essas geram bons resultados na empresa, já que as colaboradoras podem se sentir de fato acolhidas e autoconfiantes, o que irá refletir de forma direta na qualidade do serviço prestado, tendo em vista que com a segurança de que não estará refém das opressões se sentirá à vontade para mostrar de fato os respectivos trabalhos.

Além da conscientização de todos os colaboradores que estiverem no quadro de recursos humanos da empresa, o trabalho de empoderamento dessas mulheres também é de extrema importância para que possam se observar como mulheres que são compreendidas dentro do contexto social em que estão inseridas e que no ambiente de trabalho não é diferente, assim sendo, é necessário trazer o tema de discussão também para espaços como esses.

Ainda que inicialmente não pareça trazer benefícios concretos, os debates sobre equidade de gênero são promissores dentro de uma organização, isso porque muitas vezes, alguns desses indivíduos não tiveram a proximidade necessária com o tema para se atentar aos hábitos e discursos reproduzidos, e a partir dessas discussões, passa a ter um olhar mais atento a essas situações.

Temas de grande relevância para serem debatidos é a equiparação salarial, e consciência da equidade como ponto importante para ter mais mulheres em cargos de liderança, esses debates podem gerar conscientização sobre a importância de haver mais mulheres no mercado de trabalho e que os direitos destas sejam de fato garantido e livre das opressões e amarras que a sociedade de forma geral lhe impõe, utilizando como instrumento o patriarcado e o capitalismo.

Desse modo, a promoção da equidade de gêneros nas empresas, depende da implementação de práticas estratégicas e efetivas no setor privado. Além disso, para se tornarem mais efetivas é preciso ir além dos debates e palestrar e garantir que essas mulheres possam de fato conciliar a vida familiar com a profissional, e que sejam dadas oportunidades para que as mulheres possam cada vez mais se capacitar e assumir os cargos de liderança.

É crucial que as empresas, não só as grandes, mas todas as empresas possíveis estejam dispostas a de fato fomentar programar de incentivo ao empoderamento das mulheres, como uma prática de combate ao machismo e incentivo da participação das mulheres nos locais de destaque da organização. Apesar de as divisões sexuais do trabalho estejam se apaziguando e as mulheres chegando a alguns espaços que se considerava ser majoritariamente masculino, a discriminação se faz presente e gerando relações desiguais no ambiente de trabalho.

Portanto, é preciso deixar claro que a atuação dos profissionais da gestão de pessoas é fundamental nesses casos em que há opressão no ambiente de trabalho, já que se aplicando as medidas cabíveis pode fazer a diferença na vida dessas mulheres e transformar algumas realidades para um contexto melhor, maximizando a

autoestima dessas mulheres e fazendo estas entenderem que são vítimas e não culpadas pela opressão que a sociedade lhes impõe.

É notável que a importância de profissionais em geral seja extremamente necessária nesses casos e a união da comunidade para que esse problema seja amenizado e que os homens reconheçam que o machismo tem se tornado mais do que nocivo para as pessoas, espera-se que essas mulheres sejam acolhidas também no ambiente de trabalho, ainda que elas tenham sofrido a opressão no local, é importante que tenha alguém para lhe prestar solidariedade e acolhimento.

Deste modo, um profissional qualificado e dotado da empatia necessária, que compreenda os fatores os quais causaram as formações de minorias no tocante ao poder organizacional, faz com que essas mulheres passem a entender o lugar que a mulher ocupa hoje na sociedade em sentido amplo, e para que possam entender também que essa realidade pode ser transformada.

Sendo assim, é notável o papel do profissional da gestão de pessoas nesses casos, tendo em vista que as violências de gênero provocam feridas profundas na sociedade, sobretudo na vida dessas mulheres que sofrem todo tipo de abuso no local de trabalho.

Embora possua um papel de extrema relevância, ainda assim o gestor encontra dificuldades para exercer a sua profissão, isso porque é um tema extremamente delicado para ser debatido e ainda que haja vontade de implementar medidas que mudem essa realidade, ainda assim, é algo bastante complexo, mas apesar disso, se fazem necessárias e por enquanto as maiores ferramentas para o acontecimento dessa almejada mudança social.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O percurso metodológico inerente a uma pesquisa se concretiza como uma trilha fundamental para a construção objetificada da temática pretendida. Assim, através de instrumentos, técnicas, análises e levantamento de dados, é possível obter com rigor a meta definida pelo pesquisador.

Na lição de Köche (2011, p. 29), o conhecimento científico é adquirido por meio do acúmulo de informações que se debruçam na constância dos fatos, eis que a experiência do pesquisador mesmo que em situação limitada torna-se de fácil alcance quando utilizados os recursos coerentes.

Corroborando para tal menção, ao definir Bastos e Keller (1999, p. 55), explicam que a pesquisa científica surge como uma forma de abordar um determinado assunto no qual se impõe um objetivo. Desse modo, a sua finalidade é colocar o pesquisador em um campo científico, capaz de alcançar determinado propósito ilustrado e projetado, bem como gerar uma abordagem pragmática da linha estudada.

Tendo em vista, esse ponto de partida conceitual e introdutório, a metodologia aplicada e seu percurso, buscou descrever de que forma a gestão de pessoas pode ser utilizada dentro de um ambiente organizacional que contenha a presença do machismo corporativo.

Sobre a natureza da pesquisa, tem-se que ela se enquadra como uma pesquisa, de natureza aplicada, uma vez que objetiva produzir conhecimentos para a aplicação prática no sentido de solucionar problemas específicos, faz parte do universo das ciências sociais. Inserida no contexto das ciências humanas, Laville e Dione (1999, p. 25) explicam que a pesquisa se enquadra no campo da abordagem fenomenológica, uma vez que trata de investigar verdades e interesses locais, trazendo ainda soluções concretas.

### 3.2 TIPO DA PESQUISA

Dessa forma, nossa pesquisa assume uma abordagem qualitativa, contendo também dados quantitativos. Sobre a pesquisa qualitativa, Minayo (2002) destaca que ela se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, o pesquisador trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, sobretudo, com objetivo de conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

Ainda sobre a análise qualitativa, Bodgan e Biklen (1994) destacam que neste tipo de investigação, o pesquisador detém seu foco em uma compreensão bastante atenta acerca do que os sujeitos participantes pensam e como constroem suas referências temáticas. Diante disso, levando em conta as perspectivas distintas dos participantes envolvidos e nosso caráter reflexivo enquanto pesquisadores da

temática, refletiremos acerca de nosso *corpus*, com base nos objetivos propostos bem como nas discussões dos estudiosos levantadas na fundamentação teórica deste trabalho.

Do ponto de vista dos objetivos, nosso estudo se classifica como sendo de base descritiva e interpretativista, uma vez que, foi possível diagnosticar a realidade observada por meio das descrições dos dados analisados. De acordo com Gil (2008), a pesquisa de caráter descritivo procura analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada de forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, portanto, é importante que os dados sejam analisados integralmente, de modo a respeitar, tanto quanto possível, a forma que foram registrados.

Ou seja, nessa concepção o pesquisador não pretende generalizar ideias com objetivo de obter um produto padronizado por meio da reflexão, mas sim dar um significado mais amplo às respostas encontradas, vinculando-as outros conhecimentos já teorizados sobre a temática e relacionando como o particular (qualitativo) dialoga com os significados construídos, desconstruídos, reconstruídos socialmente.

Considerando o *corpus* da nossa pesquisa, identificamos que o enfoque teórico das produções de artigos, teses e dissertações recorrentes sobre as temáticas se concentram em uma análise interpretativa e descritiva baseada abordagem acerca.

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA A GERAÇÃO DE DADOS

Para o tratamento e a análise dos dados, fizemos uso do enfoque da abordagem qualitativa e das teorias referenciadas no trabalho. Na análise dos dados, realizaremos os seguintes procedimentos:

- a) Leitura dos dados obtidos no Capes Periódicos, Google Acadêmico e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações;
- b) Tabulação dos dados de forma organizada, priorizando informações relacionadas ao referencial utilizado e que respondem às questões da pesquisa;
- c) Organização das subseções em categorias, de maneira a responder as questões levantadas nesta pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A construção conceitual acerca dos conceitos relacionados ao gênero, classe e raça, são visualizados como instrumentos importantes quando a temática de inserção da mulher no mercado de trabalho frente às dificuldades existentes é tratada. Desse modo, enxerga-se que as relações de gênero e a construção da divisão sexual do trabalho no qual coloca a mulher como personagem reprodutor, introduz uma ótica baseada em uma distribuição de responsabilidades desequilibradas.

Nota-se ainda, que a construção do gênero se revela inserto nas relações sociais desde sempre, nas quais a relação com o outro, mulher e homem, foram dispostas antagonicamente de forma machista, o que para fins sociais se demonstra como solúvel a construção histórica tomada em escala mundial.

Portanto, a compreensão da desigualdade entre gêneros oportuniza uma expressão de um mundo social aprofundado em sistemas opressores, que colocam diversos obstáculos para que a mulher lance “mão” de oportunidades que enfatizam a sua independência e inteligência, através do trabalho, sendo ela capaz de ser e viver como um ser humano pensante, com atitudes e decisões próprias.

Partindo disto, pode-se entender de forma mais detalhada que o termo gênero está associado à representação da relação de pertencer a uma classe, um grupo, uma categoria. O gênero evidencia não apenas um indivíduo, mas sim, uma relação social, ou seja, ele é a representação de um indivíduo por meio de uma classe (LAURETIS, 1994, p. 210).

De acordo com Braga (2007), a diferença biológica é simplesmente o ponto de partida para a construção da definição do que vem a ser um homem e uma mulher. O sexo, seja ele feminino ou masculino, é atribuído ao biológico enquanto gênero e é uma construção social e histórica, ou seja, a noção de gênero aponta para a dimensão das relações sociais do feminino e do masculino.

As concepções entre os termos masculino e feminino, as quais todos os seres humanos são classificados, são responsáveis por determinar em cada cultura, um sistema de gênero que se relaciona a conteúdos culturais de acordo com valores e hierarquias sociais.

Apesar disso, a incorporação severa das desigualdades mostra pertinente influência da Teoria do Patriarcado sobre a desigualdade entre os gêneros, eis que o

foco desta teoria é obrigar que a mulher em seu gênero feminino de ser, se coloque como uma pessoa sem direitos à fala, expressão, vontades e desejos, estando incumbida nesta via, pelo poder de mando do homem, que a trata de forma submissa.

No Brasil, o patriarcado foi recepcionado pela colonização portuguesa que impôs uma dominação familiar de cunho rural, baseada ainda no sistema escravocrata. Naquela época, os senhores entendiam que a sociedade brasileira tinha como símbolos patriarcais a casa-grande e a senzala, que colocava a mulher negra como objeto sexual escravizado e a mulher branca como a figura materna, que funcionava ainda como um objeto demonstrativo de dama e responsável pelo lar (SOUSA, 2012, p. 63).

Problematizando a relação entre os gêneros masculino e feminino, é de se retratar que a submissão patriarcal ou dominação masculina, por muito tempo foi objeto de discussão conceitual devido, principalmente, a concepção adotada por Max Weber como um sistema ou uma organização social onde existe o domínio legitimado pela tradição histórica onde o homem é o senhor da lei, o que impõe seu desejo e vontade, sobre a mulher doméstica (MORGANTE; NADER, 2014).

Criticando tal concepção, Delphy (1981) explica que a visão fundada em uma família patriarcal como sujeitou o teórico concede um período anterior a adoção do Estado, sendo este marcado por desordem e patriarcalismo, o que não deve ser empregado em uma atual sociedade capitalista, sendo este então, ineficaz nesse período.

Na mesma linha, Arruzza (2017) reafirma que nos anos de 1970 e 1980 a discussão em torno da compreensão do patriarcado baseou-se em um debate teórico que encontrava correntes ligadas ao entendimento materialista (capitalismo) e feminista-marxista. Contudo, com o passar do tempo a discussão acerca da teoria, do que é ou de que deveria ser ficou “fora de moda” e novas concepções foram descritas.

Assim, o patriarcado pode ser intentado a uma compreensão arriscada que o emprega como uma forma de opressão baseada em desigualdade de gênero que vai muito além das relações interpessoais, se expandindo para concepções de caráter social como um verdadeiro sistema de dominação e comportamento.

Notoriamente, o patriarcado resiste a ideia de um sistema de dominação que interage com o âmbito familiar, colocando a mulher como submissa também para fins de sua inserção no mercado de trabalho.

E esse padrão, estabelecido pela concepção de base-estruturada patriarcal, demonstra no âmbito das relações entre a mulher e o trabalho, como um formato desigual que compreende a mulher somente como instrumento de serviços domésticos.

Logo, o sistema patriarcal enfatiza questões relacionadas a violência contra a mulher, a exploração sexual, as desigualdades formalizadas a respeito da mulher como objeto destinada ao trabalho doméstico, e demais desigualdades ligadas a apropriação da mulher como submissa e, por sua vez, dominada.

A respeito da compreensão mulher e trabalho, Hirata (2018) enfatiza que o índice de desemprego feminino é muito maior que o de desemprego masculino, tendo em vista, que a desigualdade entre gêneros fomenta uma concepção de segregação horizontal e vertical, que mantem os homens como adequados em qualquer que seja a função, e coloca a mulher como ente frágil, doméstico, maternal.

É possível estabelecer que para além da concepção de gênero e sua ligação patriarcal, a evolução conceitual se revela aos poucos ligada a divisão sexual do trabalho, que por muitos anos e até os dias atuais é comprovada por meio de índices e pesquisas que estabelecem desigualdades óbvias entre o homem e a mulher.

No âmbito do trabalho, as relações de desigualdade entre o gênero feminino e masculino se esbarram na precariedade de uma classe trabalhadora que não tem oportunidades, o que acaba coexistindo num sentido de vulnerabilidade social, que coloca a mulher em uma posição de oferta para o trabalho doméstico, não explorando sua inteligência para outras atividades.

Sousa (2014) destaca que o crescimento da oferta de emprego para mulheres somente ocorreu com a ampliação do trabalho informal, que a destituía de deter direitos trabalhistas, e ainda atribuía uma remuneração muito mais baixa do que a ofertada ao homem. Desta forma, a precariedade do trabalho para o gênero feminino é vista como um instrumento de desigualdades que se preserva ao longo do tempo, bem como as concepções patriarcais.

Para se ter uma ideia do que significa esta desigualdade, dados da pesquisa da Grant Thornton, divulgada em março de 2022, apontam que apenas 38% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, ficando o país, conforme Ranking Global elaborado pelo International Business Report da Grant Thornton, em posição global abaixo da África do Sul (42%), Turquia e Malásia (40%) e Filipinas (39%).

Nessa linha, o presente estudo demonstrou que o machismo corporativo é algo muito mais comum do que se pensa, visto que está incorporado em todos os setores da sociedade, e durante a construção histórica da civilização. Dessa maneira, para que essa quebra de paradigma seja barrada, se faz necessário que se concentre em alternativas corporativas capazes de estabelecer limites necessários entre homens e mulheres, bem como o estabelecimento da igualdade e equiparação entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Para isso, o setor de Gestão de pessoas se coloca como indispensável quanto a adoção de medidas capazes de equiparar, ou a menos tentar realizar a introdução de um programa que preserve a imagem das mulheres, em situações que a ofendam quanto ao seu gênero, ou que as desmoralize.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo tratou sobre a atuação do setor de Gestão de Pessoas no combate ao machismo corporativo, praticado contra mulheres. Desse modo, a metodologia buscou mediante uma revisão de literatura analisar materiais publicados nas principais bases digitais científicas.

Como objetivo geral, a pesquisa se baseou na realização de uma análise no que se refere a atuação do setor de gestão de pessoas no ambiente corporativo em situações que envolvam o machismo praticado contra mulheres.

Logo, o resultado principal da pesquisa mostrou que apesar do gênero, machismo e patriarcado estarem enraizados no Brasil e, principalmente, nos postos de trabalho, o machismo corporativo requer a atuação do setor competente para que evidencie no cotidiano laboral técnicas e instrumentos que possam auxiliar no desenvolvimento humano dentro das organizações, melhoria do clima organizacional, e vedação de qualquer situação de constrangimento ou humilhação profissional praticada contra mulheres.

Nessa sequência, em cada seção, um dos objetivos específicos foram analisados e alcançados. Na primeira seção do referencial teórico que tratou sobre os temas de gênero, machismo e patriarcado no Brasil, tendo como resultado a percepção quanto a noção histórica de uma construção imposta na sociedade há

décadas que alimentou o sistema machista, estratificando relações moldadas em desigualdade e desequilíbrio entre gêneros.

Já na segunda parte do referencial, buscou-se discorrer sobre o objeto de pesquisa, qual seja o machismo corporativo. Nesse empenho, compreendeu-se que esse fenômeno ocorre nas empresas de forma comum, independente do seu porte e ramo, atingindo desde salários desiguais, até assédio sexual e moral no ambiente de trabalho.

Apesar da participação das mulheres no mercado de trabalho estar longe do ideal e ainda prevalecer formas de tratamento machistas enraizadas na sociedade cabe observar que a diversidade é positiva e traz vantagens às organizações, sendo que novas formas de tratamento são necessárias, em especial, no setor de gestão de pessoas, que pode atuar no combate ao machismo corporativo, conforme foi demonstrado. Para isso, observou-se que técnicas ligadas ao desenvolvimento humano, percepção e confecção de *workshops*, análise de clima organizacional e campanhas de promoção quanto ao respeito feminino, podem melhorar a situação no ambiente laborativo.

Deste modo, esse estudo alcançou resultados satisfatórios sobre a proposta de pesquisa de trabalho de graduação, ficando aberto para o prosseguimento de pesquisas futuras sobre o aprofundamento do tema, com novas abordagens metodológicas e estudos de caso, visando fortalecer o papel da mulher no mercado de trabalho e diminuir o machismo das relações laborais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Márcio Mucedula. O que é hierarquia social e a relação entre gênero e raça. **Cadernos de pesquisa CDHIS**, n. 36, 2007.

ARRUZZA, Cinzia. Considerações sobre gênero: reabrindo o debate sobre patriarcado e/ou capitalismo. **Revista Outubro**, n. 23, 2015.

ÁVILA, Maria Betânia. “Mulher e Natureza”: dos sentidos da dominação no capitalismo e no sistema patriarcal. **Mulheres, Trabalho e Justiça Sociambiental**, p. 25, 2012.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 266 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARSTED, Leila Linhares. **Metade vítimas, metade cúmplices? A violência contra as mulheres nas relações conjugais**. In: DORA, Denise Dourado (Org.). *Feminino, masculino: igualdade e diferença na justiça*. Porto Alegre: Sulina, 1997.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo: a experiência vivida**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1967.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

BRAGA, Eliane Maio. **A questão do Gênero e da sexualidade na educação**. In: RODRIGUES, Eliane; ROSIN, Sheila Maria (orgs). *Infância e práticas educativas*. Maringá – Pr. EDUEM. 2007.

BRANDÃO, Giselle Reis. **A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos – novas configurações para antigas funções?** Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2004.

CARLOTO, Cássia Maria. Conceito de gênero, diferença entre gênero feminino e masculino. **Serv. Soc. Ver.**, Londrina, v. 3, n. 2, jan./jun, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

D’ATRI, Andrea. **Pão e rosas: identidade de gênero e antagonismo de classe no capitalismo**. 1. ed. São Paulo: Edições Iskra, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. 5. Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

FOUCAULT, M. **O que é a crítica?** Espaço Michel Foucault, 1990.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun. 2001

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala: a formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 50. ed. São Paulo: Global, 2005.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. **Revista da Amatra II. a. IV, n.10**. São Paulo, dez, 2003.

HIRATA, Helena. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social [online]**, v. 26, n. 1, 2014.

HIRATA, Helena. Gênero, patriarcado, trabalho e classe. **Revista Trabalho Necessário, Trabalho e Educação**, v. 16, num. 29, 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 6. Edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

IBGE. **Estatísticas de Genro- indicadores sócias das mulheres no Brasil**. 2019. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genro-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 10. Abr. 2022.

KAUFMANN, Jean-Claude. Le couple infernal. In: EPHESIA. **La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalite au regard des sciences sociales**. Courtry, França, 1995.

KOLONTAI, Alexandra. **A nova mulher e a moral sexual**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

LACERDA, Marina Basso. **Colonização dos corpos: ensaio sobre o público e o privado. Patriarcalismo, personalismo e violência contra as mulheres na formação do Brasil**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Programa de Pós-Graduação em Direito, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MORGANTE, Mirela Marin; NADER, Maria Beatriz. **O patriarcado nos estudos feministas: um debate teórico**. XVI Encontro de História: saberes e práticas científicas, Rio de janeiro, 2014.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SOUSA, Roberta Menezes. **Casa-grande e Senzala e o patriarcado: um diálogo crítico com a teoria feminista**. Emancipação, Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 61-72, 2014.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

**Women in Business 2022**. Disponível em: <https://grantthornton.com.br>. Acesso em 11 de junho de 2022.

