

13

O Clube que Ninguém Anuncia: Redes Masculinas de Poder nos Negócios e o Custo da Exclusão Feminina

*The Club No One Talks About: Male Power Networks in
Business and the Cost of Excluding Women*

*El Club del que Nadie Habla: Redes de Poder Masculino en
los Negocios y el Costo de Excluir a las Mujeres*

*Le Club dont Personne ne Parle : Réseaux de Pouvoir
Masculin dans les Affaires et le Coût de L'exclusion des
Femmes*

*Il Club di cui Nessuno Parla: Reti di Potere Maschile Negli
Affari e il Costo dell'Esclusione delle Donne*

Catarina Ramos Costa

Bacharelada em Direito pela Universidade de São
Paulo e-mail: catarinarcosta@usp.br

Giovana Bastos de Oliveira

Bacharelada em Direito pela Universidade de São
Paulo e-mail: giovanabastosdeoliveira@usp.br

Maria Fernanda Braga

Bacharelada em Direito pela Universidade de São
Paulo e-mail: mariaaraujo@usp.br

Enviado em: 09.08.2026

Aceito em: 31.08.2026

RESUMO

O artigo investiga o fenômeno conhecido como "old boys' club" — redes informais masculinas de poder que, ao longo da história, têm excluído mulheres dos espaços de decisão corporativa. Com raízes nos clubes de cavalheiros londrinos do século XVIII, nos country clubs norte-americanos e na exclusão formal das mulheres das bolsas de valores, o texto demonstra que, mesmo após a remoção das barreiras legais explícitas, mecanismos relacionais continuam a reproduzir a desigualdade de gênero nos altos cargos. Dados recentes do Fórum Econômico Mundial mostram que, em 2025, apenas 28,8% dos cargos de alta liderança eram ocupados por mulheres e que a paridade plena levará 123 anos no ritmo atual. A pesquisa fundamenta-se nos conceitos de reprodução homosocial (Kanter), homofilia e identidade social para explicar por que homens tendem a confiar e promover outros homens, perpetuando a composição masculina da liderança. O artigo critica a falsa neutralidade da meritocracia, mostra consequências como barreiras à ascensão, impactos psicológicos e perdas desproporcionais em crises econômicas, e propõe soluções em duas frentes: medidas institucionais (como cotas na Noruega) e mudanças culturais (rompimento do silêncio e da falsa neutralidade, inspirado em bell hooks).

Palavras-chave: *Old boys' club*; Desigualdade de gênero; Redes informais de poder; Teto de vidro; Meritocracia.

SUMMARY

The article investigates the phenomenon known as the "old boys' club" — informal male power networks that have historically excluded women from corporate decision-making spaces. Tracing its roots to 18th-century London gentlemen's clubs, American country clubs, and the formal exclusion of women from stock exchanges, the text demonstrates that even after the removal of explicit legal barriers, relational mechanisms continue to reproduce gender inequality in top leadership positions. Recent data from the World Economic Forum shows that in 2025, only 28.8% of senior leadership roles were held by women and that full parity would take 123 years at the current pace. The research is grounded in the concepts of

homosocial reproduction (Kanter), homophily, and social identity to explain why men tend to trust and promote other men, perpetuating the male composition of leadership. The article critiques the false neutrality of meritocracy, highlights consequences such as barriers to advancement, psychological impacts, and disproportionate losses during economic crises, and proposes solutions on two fronts: institutional measures (such as Norway's board quotas) and cultural changes (breaking the silence and false neutrality, inspired by bell hooks).

Keywords: *old boys' club*; gender inequality; informal power networks; glass ceiling; meritocracy.

RESUMEN

El artículo investiga el fenómeno conocido como "old boys' club" — redes informales masculinas de poder que, a lo largo de la historia, han excluido a las mujeres de los espacios de decisión corporativa. Con raíces en los clubes de caballeros londinenses del siglo XVIII, en los country clubs estadounidenses y en la exclusión formal de las mujeres de las bolsas de valores, el texto demuestra que, incluso después de la eliminación de las barreras legales explícitas, los mecanismos relacionales siguen reproduciendo la desigualdad de género en los altos cargos. Datos recientes del Foro Económico Mundial muestran que, en 2025, solo el 28,8% de los cargos de alta dirección eran ocupados por mujeres y que la paridad total tardaría 123 años al ritmo actual. La investigación se basa en los conceptos de reproducción homosocial (Kanter), homofilia e identidad social para explicar por qué los hombres tienden a confiar y promover a otros hombres, perpetuando la composición masculina del liderazgo. El artículo critica la falsa neutralidad de la meritocracia, destaca consecuencias como barreras al ascenso, impactos psicológicos y pérdidas desproporcionadas en crisis económicas, y propone soluciones en dos frentes: medidas institucionales (como las cuotas en Noruega) y cambios culturales (romper el silencio y la falsa neutralidad, inspirado en bell hooks).

Palabras clave: *Old boys' club*; Desigualdad de género; Redes informales de poder; Techo de cristal; Meritocracia.

RÉSUMÉ

L'article examine le phénomène connu sous le nom de « old boys' club » — des réseaux masculins informels de pouvoir qui, tout au long de l'histoire, ont exclu les femmes des espaces de décision corporate. En retraçant ses racines depuis les clubs de gentlemen londoniens du XVIII^e siècle, les country clubs américains et l'exclusion formelle des femmes des bourses de valeurs, le texte démontre que, même après la suppression des barrières légales explicites, des mécanismes relationnels continuent de reproduire l'inégalité de genre dans les postes de direction. Les données récentes du Forum Économique Mondial montrent qu'en 2025, seulement 28,8 % des postes de haute direction étaient occupés par des femmes et que la parité totale prendrait 123 ans au rythme actuel. La recherche s'appuie sur les concepts de reproduction homosociale (Kanter), d'homophilie et d'identité sociale pour expliquer pourquoi les hommes ont tendance à faire confiance et à promouvoir d'autres hommes, perpétuant ainsi la composition masculine du leadership. L'article critique la fausse neutralité de la méritocratie, met en évidence des conséquences telles que les barrières à l'avancement, les impacts psychologiques et les pertes disproportionnées lors des crises économiques, et propose des solutions sur deux fronts : des mesures institutionnelles (comme les quotas en Norvège) et des changements culturels (rompre le silence et la fausse neutralité, inspiré par bell hooks).

Mots-clés : *Old boys' club* ; Inégalité de genre ; Réseaux informels de pouvoir ; Plafond de verre ; Méritocratie.

RIASSUNTO

L'articolo indaga il fenomeno noto come "old boys' club" — reti maschili informali di potere che, nel corso della storia, hanno escluso le donne dagli spazi decisionali aziendali. Ripercorrendo le radici nei club dei gentlemen londinesi del XVIII secolo, nei country club americani e nell'esclusione formale delle donne dalle borse valori, il testo dimostra che, anche dopo la rimozione delle barriere legali esplicite, i meccanismi relazionali continuano a riprodurre la disuguaglianza di genere nelle posizioni di

vertice. I dati recenti del Forum Economico Mondiale mostrano che nel 2025 solo il 28,8% delle posizioni di alta direzione era occupato da donne e che la parità completa richiederebbe 123 anni al ritmo attuale. La ricerca si fonda sui concetti di riproduzione omosociale (Kanter), omofilia e identità sociale per spiegare perché gli uomini tendano a fidarsi e a promuovere altri uomini, perpetuando la composizione maschile della leadership. L'articolo critica la falsa neutralità della meritocrazia, evidenzia conseguenze come barriere all'avanzamento, impatti psicologici e perdite sproporzionate durante le crisi economiche, e propone soluzioni su due fronti: misure istituzionali (come le quote in Norvegia) e cambiamenti culturali (rompere il silenzio e la falsa neutralità, ispirato a bell hooks).

Parole chiave: *Old boys' club*; Disuguaglianza di genere; Reti informali di potere; Soffitto di vetro; Meritocrazia.

Introdução

Ao analisar o mercado de trabalho em âmbito mundial, observa-se uma profunda desigualdade entre homens e mulheres. Embora elas superem os homens em escolaridade em muitos países ao redor do globo e ocupem, cada vez mais, cargos técnicos e gerenciais, quanto mais alto na escala da hierarquia corporativa, menor a presença feminina, reflexo de barreiras estruturais e relacionais, não de qualificação técnica.

Dentre esses obstáculos citados, destaca-se um fator pouco formalizado, raramente reconhecido pelas empresas, mas amplamente relatado por executivas: o acesso desigual às redes informais de relacionamento que decidem, na prática, quem é promovido, quem é apresentado a quem, e quem recebe a informação estratégica antes de todo mundo.

Esse fenômeno é popularmente conhecido como “*old boys' club*”, ou, em linguagem coloquial, “clube do bolinha”. Trata-se de uma rede masculina informal, construída em campos de golfe, mesas de bar,

cigarros fumados na calçada da empresa, partidas de futebol de mesa, grupos de mensagens e rodadas de bebidas após o expediente. Diferentemente das estruturas formais de organização, tal clube não existe estatuto, mensalidade ou placa na porta e por isso mesmo, ninguém o anuncia. Justamente por operarem de forma implícita, ele escapa às políticas formais de diversidade, permanecendo como um mecanismo silencioso de reprodução de poder.

Nessa análise será sistematizado, por meio de pesquisas de amplo âmbito, as origens históricas e teóricas dessas redes de relacionamento, seus mecanismos de exclusão, as causas estruturais que as sustentam, suas consequências para carreiras e organizações, e o panorama atual de representatividade feminina mundial.

Os dados mais recentes confirmam a dimensão global desse problema. Segundo o Relatório Global de Disparidade de Gênero de 2025, do Fórum Econômico Mundial, que acompanha 148 economias ao redor do planeta, a lacuna de gênero global estava, em 2025, 68,8% fechada — o maior avanço anual desde a pandemia. Ainda assim, no ritmo atual, a paridade plena só seria alcançada dentro de 123 anos. O mesmo levantamento constatou que, embora as mulheres representem 41,2% da força de trabalho mundial, elas ocupam apenas 28,8% dos cargos de alta liderança. Esse cenário evidencia o chamado "*drop-to-the-top*", caracterizado pela queda progressiva da presença feminina à medida que se sobe na hierarquia corporativa, fenômeno que se repete de forma notavelmente semelhante em economias muito diferentes entre si.

No topo das grandes corporações, esse funil se torna ainda mais estreito. De acordo com o levantamento da revista *Fortune*, foi apontado que, em 2026, apenas 55 das 500 maiores empresas dos Estados Unidos por receita eram comandadas por mulheres, 11% do total, recorde histórico da lista em 72 anos de existência, mas ainda assim uma fração pequena diante da metade da população que as mulheres representam. Em escala global, o quadro é ainda mais restrito já que, entre as 500 maiores empresas do mundo, apenas 34 tinham uma mulher no comando em 2026, o equivalente a 6,8% do total.

Essa disparidade entre o topo empresarial e os demais níveis de liderança reforça o argumento central deste artigo: mais do que uma questão de qualificação ou de tempo de mercado, o acesso aos cargos mais altos depende de redes de confiança e patrocínio historicamente fechadas aos homens. É justamente esse mecanismo relacional, frequentemente invisível às análises tradicionais sobre desigualdade de gênero, que este trabalho se propõe a investigar em profundidade, começando por suas raízes históricas.

1. Origens Históricas e Teóricas

As redes masculinas de poder que hoje influenciam a ascensão profissional possuem raízes históricas profundas. Sua origem remonta aos clubes de cavalheiros medievais, espaço reservado às elites masculinas, e avança para campos de golfe corporativos, reunindo homens de elite em espaços dos quais mulheres eram excluídas. Com a organização moderna do século XX, esses círculos sociais migraram para dentro das empresas sob formas menos explícitas, mas igualmente eficazes, de seleção de quem "pertence" ao núcleo de poder.

1.1 Os Clubes de Cavalheiros e o Nascimento do "*Clubland*"

O marco histórico mais bem documentado desse processo remonta à Londres do século XVIII. O clube *White's*, hoje o mais antigo da cidade, foi fundado em 1693 como uma chocolataria por um imigrante italiano. Ao longo do século seguinte, transformou-se num espaço fechado de sociabilidade aristocrática, onde se bebia, jogava e, sobretudo, se fechavam acordos e alianças políticas.

Historiadores descrevem esses clubes como refúgios masculinos diante do espaço doméstico, tradicionalmente associado às mulheres. Neles, membros da aristocracia e, posteriormente, das classes profissionais em ascensão podiam descansar, hospedar-se e construir relações de confiança longe do ambiente familiar. Durante o século XIX, instituições como *Brooks's*, *Boodle's*, *Garrick* e *Athenaeum* multiplicaram-se pelo bairro de *St. James's*, tornando a filiação a um clube praticamente indispensável para homens pertencentes à elite política, econômica e intelectual britânica.

Nesse cenário, mulheres não eram apenas informalmente desencorajadas já que, a maioria desses clubes as proibia formalmente de qualquer forma de associação, e mesmo quando havia clubes femininos paralelos, como o *University Women's Club*, fundado em 1883, seu alcance e influência sobre os negócios eram incomparavelmente menores.

A permanência dessa exclusão é particularmente reveladora. O *Reform Club* admitiu mulheres apenas em 1981; o *Athenaeum*, em 2002; o tradicional *Pratt's* permaneceu exclusivamente masculino até 2023; e o *Garrick Club*, frequentado por magistrados, políticos e executivos, aprovou a entrada de mulheres somente em 2024, após 193 anos de existência. Esses exemplos demonstram que o fechamento formal dessas redes de poder persistiu, em alguns casos, até o século XXI, muito depois de as mulheres conquistarem direitos fundamentais, como o voto, a propriedade e o acesso ao mercado de trabalho.

1.2 *Country Clubs*, Campos de Golfe e o Caso Augusta National

Nos Estados Unidos, um fenômeno semelhante consolidou-se a partir da década de 1880 com a expansão dos *country clubs*. De acordo com dados históricos, indica-se que, entre 1880 e 1900, foram fundados mais de mil clubes desse tipo, em sua maioria compostos por pequenos grupos de homens pertencentes às elites econômicas. A admissão de novos membros ocorria por meio das próprias redes de amizade e negócios, excluindo deliberadamente mulheres, minorias étnicas e integrantes das classes trabalhadoras.

Nesse contexto, o golfe, esporte praticado nesses clubes, tornou-se menos um passatempo do que uma extensão do escritório, um espaço onde relações de confiança e informação privilegiada circulavam livremente entre os pares.

O exemplo mais emblemático desse padrão é o *Augusta National Golf Club*, sede do torneio *Masters*, fundado em 1933. Durante quase oito décadas, o clube não admitiu nenhuma mulher como sócia, apenas como convidadas; Ao mesmo tempo, mantinha a tradição de conceder associação automática aos presidentes-executivos de empresas patrocinadoras do torneio.

Esse costume gerou um episódio simbólico em 2013, quando *Virginia Rometty* assumiu o comando da IBM, uma das patrocinadoras do evento. Diferentemente de todos os seus antecessores masculinos, ela não recebeu automaticamente o convite para integrar o clube, reacendendo as discussões sobre a exclusão feminina dos espaços informais de poder empresarial.

Ativistas da época argumentaram que a questão não era o golfe em si, mas o fato de acordos milionários serem, segundo a expressão usada por uma das lideranças do movimento, fechados "nos campos de golfe", e não em outros espaços de convívio social mais acessíveis às mulheres.

O *Augusta National* só admitiu suas duas primeiras sócias, a ex-secretária de *Estado Condoleezza Rice* e a executiva do mercado financeiro *Darla Moore*, em 2012.

1.3 A Exclusão Histórica das Mulheres do Mercado Financeiro

O fechamento das redes masculinas de poder não se restringiu aos clubes sociais: atingiu também as instituições financeiras que decidem, na prática, o destino do capital. Pesquisas históricas sobre *Wall Street* demonstram que, ao longo do século XIX, mulheres eram formalmente impedidas de operar como corretoras e de adquirir assentos na Bolsa de Nova York, sendo obrigadas a pagar comissões a intermediários homens mesmo quando geriam fortunas próprias.

Apesar dessas restrições, algumas mulheres desafiaram as barreiras impostas pelo mercado. Victoria Woodhull, por exemplo, fundou sua própria corretora ainda na década de 1870. No início do século XX, grupos de mulheres chegaram a criar bolsas de valores próprias, décadas antes da conquista do direito ao voto. Esses episódios, entretanto, permanecem amplamente negligenciados pela historiografia tradicional do mercado financeiro.

Na Bolsa de Valores de Londres, a exclusão assumia contornos igualmente significativos. Embora os regulamentos do início do século XIX não proibissem explicitamente a participação feminina, sua redação deixava evidente que a admissão era concebida exclusivamente para

homens. O acesso formal das mulheres à instituição ocorreu apenas em 1973.

Nos Estados Unidos, outro marco importante ocorreu em 1967, quando Muriel Siebert tornou-se a primeira mulher a adquirir um assento na Bolsa de Valores de Nova York. Segundo relatos da própria corretora, a percepção predominante na época não era a de que mulheres fossem oficialmente proibidas de ingressar na instituição, mas a de que simplesmente "não eram permitidas". Essa distinção, aparentemente sutil, evidencia o caráter informal dessas formas de exclusão, justamente por isso mais difíceis de identificar e combater.

1.4 A Entrada da Mulher no Mercado de Trabalho: Revolução Industrial e Guerras Mundiais

Do outro lado dessa história está a trajetória, mais ampla, de entrada da mulher no mercado de trabalho remunerado. A Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, representou o primeiro grande processo de incorporação da mão de obra feminina às fábricas, sobretudo ao setor têxtil. Essa inserção, contudo, ocorreu em condições precárias e sob remuneração inferior à masculina, justificadas pela percepção de que o trabalho feminino possuía menor valor econômico.

As duas Guerras Mundiais, entre 1914 e 1945, representaram um segundo ponto de crescimento feminino no mercado: com os homens convocados para guerrear, mulheres assumiram postos industriais, administrativos e de gestão de negócios familiares antes reservados a eles, chegando a representar cerca de um terço da força de trabalho britânica em 1918. Ao fim de cada conflito, no entanto, parte significativa dessas mulheres foi pressionada a retornar ao lar, evidenciando que o acesso ao trabalho não significava automaticamente a permanência nas posições de poder econômico conquistadas.

No Brasil, essa transformação ocorreu de maneira semelhante, embora marcada por particularidades nacionais. A industrialização das primeiras décadas do século XX ampliou a participação feminina, especialmente na indústria têxtil. Posteriormente, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, formalizou direitos como a licença-

maternidade, sem, contudo, modificar de forma significativa a sub-representação feminina nos cargos de liderança.

Somente a partir das décadas de 1970 e 1980, impulsionadas pela expansão do movimento feminista e pelo aumento do acesso ao ensino superior, as mulheres passaram a ocupar, em maior número, profissões historicamente dominadas por homens. Foi nesse mesmo período que, nos Estados Unidos, as barreiras invisíveis à ascensão feminina começaram a ser reconhecidas e conceituadas pela literatura especializada.

1.5 A Origem do Termo "Teto de Vidro"

A expressão *glass ceiling* ("teto de vidro"), hoje amplamente utilizada para descrever os obstáculos invisíveis à ascensão profissional das mulheres, possui uma trajetória histórica própria.

Os primeiros registros de sua utilização remontam a 1979, quando as executivas da Hewlett-Packard Katherine Lawrence e Marianne Schreiber empregaram o termo durante uma conferência do *National Press Club*. Na ocasião, descreveram a existência de uma barreira invisível que impedia a progressão das mulheres, mesmo quando a estrutura de promoção aparentava estar aberta a todos.

O termo ganhou visibilidade editorial em 1984, num artigo da revista *Adweek* sobre a jornalista *Gay Bryant*, e se consolidou definitivamente em 24 de março de 1986, quando os jornalistas *Carol Hymowitz* e *Timothy Schellhardt* publicaram no *The Wall Street Journal* a reportagem "*The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs*", que documentava como, mesmo com uma inserção cada vez maior no mercado de trabalho norte-americano, as mulheres continuavam praticamente ausentes dos cargos executivos mais altos.

Em 1991, o Congresso dos Estados Unidos criou a *Federal Glass Ceiling Commission* para investigar formalmente essas barreiras, reconhecimento institucional de que o fenômeno já não podia ser tratado como anedota, mas como um padrão estrutural do mercado de trabalho.

1.6 A Base Teórica Contemporânea: Homossociabilidade, Homofilia e Identidade Social

É nesse contexto histórico que se insere o principal referencial teórico utilizado para compreender o fenômeno: o conceito de reprodução homossocial, desenvolvido pela socióloga *Rosabeth Moss Kanter* em sua obra clássica sobre homens e mulheres na corporação.

De acordo com essa teoria, gestores tendem a confiar, mentorar e promover pessoas socialmente semelhantes a si mesmos, sobretudo em contextos de incerteza sobre competência e desempenho. Como a maioria dos cargos de poder ainda é ocupada por homens, o resultado é um ciclo autoperpetuante de homens promovendo homens, reproduzindo a composição de gênero da liderança geração após geração.

Esse mecanismo é reforçado pela homofilia, que é o princípio sociológico segundo o qual a similaridade social produz conexão e confiança mais facilmente do que a diferença, criando redes fechadas a quem não compartilha as mesmas características, entre elas o gênero.

Esse fechamento é ainda explicado pela teoria da identidade social: ao se identificarem como grupo, os integrantes do clube reforçam laços de pertencimento que colocam mulheres na posição de outgroup, dificultando sua entrada mesmo sem intenção deliberada de exclusão.

Kanter também descreve o fenômeno do tokenismo, caracterizado pela presença de mulheres em número muito reduzido dentro de determinados ambientes profissionais. Nessas circunstâncias, elas tornam-se excessivamente visíveis, passam a representar simbolicamente todo o seu gênero e encontram maiores dificuldades para construir alianças capazes de gerar influência política e organizacional. Esse fator soma-se à histórica exclusão feminina dos espaços onde o capital social foi tradicionalmente construído, como clubes privados, campos de golfe e ambientes informais de negociação.

1.7 Considerações Sobre a Origem Histórica do Fenômeno

A trajetória apresentada mostra que o "clube que ninguém anuncia" não é uma metáfora recente nem exclusivamente corporativa e que ele tem

raízes em instituições sociais que, por séculos, formalizaram, em estatutos, regulamentos e regras de admissão, aquilo que hoje sobrevive de forma implícita nas socializações informais do ambiente de trabalho.

Do clube de cavalheiros londrino do século XVIII ao campo de golfe corporativo norte-americano do século XX, passando pela exclusão formal das mulheres das bolsas de valores, um padrão se repete: o acesso às redes onde se constrói confiança e se fecham negócios foi, durante a maior parte da história econômica moderna, uma prerrogativa masculina.

Compreender essa origem histórica é essencial para entender por que a exclusão feminina das redes informais de poder persiste até hoje, mesmo depois de removidas as barreiras legais mais explícitas, e é a partir dessa base histórica e teórica que se torna possível analisar, em etapas seguintes desta pesquisa, os mecanismos contemporâneos de exclusão e suas consequências para carreiras e organizações.

2. Causas Estruturais da Exclusão Feminina dos Espaços de Poder

A presença feminina no mercado de trabalho constitui uma das transformações sociais mais significativas das últimas décadas. O ingresso crescente das mulheres em profissões predominantemente masculinas, a ampliação do acesso à educação e a conquista de direitos trabalhistas e civis produziram mudanças incontestáveis na composição da força de trabalho.

Entretanto, a expansão da participação feminina não foi acompanhada, na mesma proporção, pela democratização dos espaços de poder. A mulher passou a ocupar o mercado de trabalho, mas isso não significou que tenha passado a ocupar, em condições equivalentes, os espaços nos quais as decisões mais relevantes são tomadas. Assim, a permanência dessa assimetria demonstra que a desigualdade de gênero está relacionada a estruturas sociais anteriores à própria organização contemporânea do mundo corporativo.

Antes de questionar por que as mulheres ainda são minoria nos conselhos de administração, nas diretorias executivas e nas mesas onde se

decidem os rumos dos negócios, é preciso perguntar algo mais básico: por que esses espaços foram, desde sua origem, moldados a partir de um corpo, de uma trajetória de vida e de um conjunto de disponibilidades que são tipicamente masculinos? A resposta não está em nenhuma aptidão superior dos homens para liderar, mas em um processo histórico de longa duração que naturalizou como "técnicas" algumas características que, na verdade, foram construídas em torno da experiência masculina de trabalho.

2.1. A Construção Histórica do Espaço Corporativo como Espaço Masculino: Os Papéis de Gênero e o Padrão Masculino de Liderança

O conceito de divisão sexual do trabalho é a chave analítica que permite entender por que a exclusão das mulheres dos espaços de poder não é um acidente nem o resultado de escolhas individuais, mas um princípio organizador de toda a estrutura produtiva e reprodutiva das sociedades modernas. Esse princípio distribui as atividades entre os sexos segundo duas lógicas complementares: a separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e a hierarquização (o trabalho do homem "vale" mais do que o da mulher) (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020).

O cenário dos espaços profissionais não pode ser dissociado da *histórica* construção social dos papéis de gênero. Se a divisão sexual do trabalho organiza quem faz o quê, a construção social dos papéis de gênero explica por que essa organização é vivida como natural, e não como uma imposição. Desde a infância, meninos e meninas são socializados para desenvolver características diferentes: a elas, associam-se sensibilidade, cuidado, capacidade de conciliação e escuta; a eles, associam-se assertividade, capacidade de decisão, ambição e liderança. Nesse sentido, durante longo período, a organização social atribuiu aos homens o papel de provedores e às mulheres a responsabilidade primordial pela reprodução da vida doméstica, que não se restringiu à distribuição das tarefas dentro da família. Ela produziu também uma determinada compreensão acerca de quais atividades seriam socialmente valorizadas, quais comportamentos seriam considerados adequados a

cada gênero e, sobretudo, quem estaria legitimamente autorizado a ocupar os espaços de autoridade econômica e política.

A distinção entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo foi fundamental nesse processo. Aos homens, foi historicamente associado o trabalho remunerado, realizado no espaço público e vinculado à produção econômica. Às mulheres, por outro lado, foram atribuídas atividades de cuidado, manutenção da casa, criação dos filhos e reprodução social, frequentemente realizadas sem remuneração e, por isso, menos reconhecidas como trabalho. A própria separação entre essas duas esferas contribuiu para construir uma imagem do trabalhador ideal como alguém permanentemente disponível para o mercado, livre de responsabilidades domésticas significativas e capaz de organizar sua vida em função das exigências profissionais. Essa figura, portanto, foi historicamente construída a partir de uma experiência predominantemente masculina.

Dessa forma, durante muito tempo, a visão de liderança da sociedade foi construída em torno de características socialmente associadas ao gênero masculino: agressividade competitiva, assertividade, disponibilidade integral, capacidade de assumir riscos, objetividade, autoridade e distanciamento emocional. Essas características não são necessariamente adequadas para uma liderança, tampouco pertencem biologicamente aos homens. O problema está em sua transformação em padrão implícito de competência. Quando determinado padrão de comportamento é apresentado como universal, sua origem histórica deixa de ser percebida. O que é, na realidade, uma construção social passa a parecer uma descrição objetiva daquilo que um líder "deve ser".

Esse fenômeno produz uma situação particularmente difícil para as mulheres. Se elas adotam comportamentos associados à assertividade e à autoridade, podem ser vistas negativamente por violarem expectativas tradicionais de feminilidade. Se, por outro lado, adotam comportamentos considerados mais cooperativos ou conciliatórios, podem ser interpretadas como menos firmes ou menos aptas a liderar. Assim, a dificuldade não está necessariamente apenas na ausência de certas

características profissionais, mas na existência de padrões contraditórios de avaliação.

É justamente nesse ponto que a dimensão estrutural da desigualdade se torna particularmente relevante. Quando um determinado grupo ocupou historicamente os espaços de poder, as características desse grupo tendem a ser naturalizadas como características do próprio poder. O homem não aparece apenas como alguém que ocupa determinado cargo; a imagem dele passa a funcionar como referência implícita de quem parece adequado para ocupá-lo. A masculinização do poder, assim, produz um efeito de retroalimentação: homens são mais frequentemente reconhecidos como líderes porque a liderança foi historicamente construída a partir de experiências masculinas, e a predominância masculina nos cargos de liderança, por sua vez, reforça a percepção de que aquele modelo é o mais natural.

2.2 A Entrada das Mulheres no Mercado de Trabalho: A Participação que não Significa Poder

Nesse contexto, a desigualdade decorrente da estrutura estabelecida pelos papéis de gênero perdura desde o momento em que as mulheres passaram a exercer atividades remuneradas. A entrada das mulheres no mercado de trabalho não significou igualdade de poder ou de oportunidades, principalmente nos níveis superiores de hierarquia, uma vez que as características desejáveis para os líderes foram construídas a partir de padrões masculinos e permaneceram sendo associadas aos homens.

Por esse motivo, a transformação quantitativa da força de trabalho não necessariamente produz uma transformação qualitativa na distribuição do poder. Mulheres podem ingressar em grande número nas organizações e, ainda assim, encontrar barreiras à medida que avançam para posições de maior autoridade.

A exclusão não precisa ocorrer por meio de uma regra expressa que proíba mulheres de avançar. O fechamento pode ser produzido dentro da própria estrutura profissional, mediante critérios, padrões e práticas que parecem neutros quando analisados isoladamente, mas que, em conjunto,

preservam a composição histórica de determinado espaço. Foi para nomear a existência de barreiras invisíveis, não previstas explicitamente em nenhum lugar, mas suficientemente sólidas para impedir a ascensão das mulheres a determinados níveis hierárquicos, que surgiu a expressão "teto de vidro" (glass ceiling). Registros apontam seu uso já em 1979, quando as executivas da *Hewlett-Packard* Katherine Lawrence e Marianne Schreiber a empregaram numa conferência do *National Press Club* para descrever como, apesar de um caminho de promoção aparentemente aberto, as mulheres esbarravam num ponto a partir do qual pareciam incapazes de avançar.

O termo ganhou visibilidade editorial em 1984, num artigo da revista *Adweek* sobre a jornalista Gay Bryant, e se consolidou definitivamente em 24 de março de 1986, quando os jornalistas Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt publicaram no *The Wall Street Journal* a reportagem "*The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs*", que documentava como, mesmo com uma inserção cada vez maior no mercado de trabalho norte-americano, as mulheres continuavam praticamente ausentes dos cargos executivos mais altos. Em 1991, o Congresso dos Estados Unidos criou a *Federal Glass Ceiling Commission* para investigar formalmente essas barreiras, reconhecimento institucional de que o fenômeno já não podia ser tratado como anedota, mas como um padrão estrutural do mercado de trabalho. A metáfora se consagrou porque descreve com precisão a experiência de um obstáculo real, mas transparente: só é percebido no momento em que se esbarra nele.

A diferença entre participação e poder torna-se, portanto, fundamental. A entrada feminina no mercado de trabalho representou uma mudança histórica importante, mas não significou necessariamente a superação da estrutura que associava homens ao comando. O verdadeiro teste da igualdade está também na possibilidade de alcançar os níveis em que se definem estratégias, distribuem-se recursos, escolhem-se sucessores e determinam-se os rumos das organizações.

3. “O Clube que Ninguém Anuncia”: Da Exclusão Formal à Reprodução Informal do Poder

A compreensão histórica e estrutural do fenômeno de construção de redes masculinas de poder permite perceber uma transformação importante nas formas de exclusão. Inicialmente, em contextos nos quais a presença feminina em determinadas profissões ou instituições era formalmente impedida, a desigualdade podia ser identificada com relativa facilidade: havia uma regra de admissão, um requisito ou uma prática explicitamente discriminatória.

A superação progressiva dessas barreiras sociais e consequentemente jurídicas e legislativas alterou significativamente esse cenário. Atualmente, em grande parte dos sistemas jurídicos, não existe uma proibição formal para que mulheres ocupem cargos de liderança. Pelo contrário, o ordenamento jurídico brasileiro estabelece expressamente a proibição de discriminação fundada no sexo nas relações de trabalho.

Apesar disso, a Organização Internacional do Trabalho aponta que apenas cerca de três em cada dez posições gerenciais no mundo são ocupadas por mulheres; elas representam aproximadamente 27% dos assentos em conselhos de administração e apenas 6% dos CEOs globalmente. No Brasil, os dados do IBGE revelam dinâmica semelhante: em 2022, as mulheres ocupavam 39,3% dos cargos gerenciais, enquanto os homens ocupavam 60,7%. Isso significa que a desigualdade contemporânea não pode ser explicada simplesmente pela permanência das antigas formas explícitas de exclusão, uma vez que as barreiras formais foram juridicamente eliminadas.

O problema torna-se mais complexo justamente porque as regras formais mudaram enquanto determinadas estruturas sociais permaneceram. A porta deixou de estar explicitamente fechada, mas isso não significa que todos tenham passado a chegar a ela nas mesmas condições. O artigo “Profissionalismo, gênero e diferença: uma reflexão sobre as causas da disparidade de gênero nos Tribunais brasileiros”, de Emerson Ribeiro Fabiani e Mateus Matos Tormin (2024), publicado na revista *Direito e Praxis*, discorre sobre como os mecanismos de

fechamento podem operar por meio de regras explícitas ou implícitas, fazendo com que a exclusão das mulheres não seja compreendida como mero "acidente" de estruturas patriarcais, mas como resultado de mecanismos internos capazes de reproduzir os seus padrões e de restringir o acesso a oportunidades.

Dessa forma, é nesse espaço entre a regra formal e a prática cotidiana que se encontra uma das principais características do "clube do bolinha". O clube não precisa possuir estatuto, membros oficialmente registrados ou critérios escritos de admissão. Sua existência pode ser percebida pelos efeitos produzidos por redes de confiança, amizade, identificação e reciprocidade que se formam entre aqueles que já ocupam posições de influência. Esse ponto de partida é decisivo para compreender por que, mesmo quando as barreiras formais e legais foram removidas, a desigualdade persiste.

3.1. A Tendência de Aproximação entre Grupos Sociais Semelhantes

A socióloga Rosabeth Moss Kanter, em seu livro *"Men and Women of the Corporation"* (1977), apresentou o conceito de reprodução homosocial: gestores tendem a confiar, mentorear e promover pessoas socialmente semelhantes a si mesmos, sobretudo em contextos de incerteza sobre quem é competente para garantir conforto e previsibilidade.

Esse fenômeno pode ser analisado por meio da homofilia, isto é, a tendência de indivíduos estabelecerem relações de confiança e fazerem referências dentro de grupos socialmente semelhantes, podendo contribuir para a persistência de desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho, pois a própria interação social, quando estruturada por redes homogêneas, pode funcionar como mecanismo de transmissão de oportunidades. Isso ocorre porque a confiança não é uma categoria neutra. Ela surge por meio da familiaridade, e a familiaridade surge por meio da convivência. Se os espaços nos quais são estabelecidos os vínculos profissionais e pessoais foram historicamente masculinos, os homens partem com uma vantagem relacional acumulada: não necessariamente porque sejam individualmente favorecidos em cada decisão, mas porque

possuem maior probabilidade de já pertencer às redes nas quais determinadas oportunidades são produzidas.

Essa dinâmica é particularmente relevante em posições de liderança porque quanto maior o nível hierárquico, maior tende a ser a importância de relações de confiança e patrocínio. À medida que a carreira avança, a decisão sobre quem deve assumir determinada posição pode depender cada vez mais de avaliações subjetivas. Assim, a rede se transforma em uma espécie de infraestrutura invisível do poder que não substitui as estruturas formais, mas opera paralelamente a elas.

3.2 Redes Informais, Confiança e *Networking* Masculino

Nesse contexto, é possível estabelecer que uma carreira profissional não é construída exclusivamente por meio de processos formais de seleção, avaliação e promoção. Basta estar presente no mercado de trabalho para reconhecer que informações circulam, oportunidades são antecipadas, recomendações são feitas, projetos são distribuídos e candidatos são apresentados uns aos outros dentro de relações que muitas vezes não aparecem em nenhum documento organizacional. Portanto, o capital profissional possui também uma dimensão relacional. É nesse ponto que o *networking* adquire relevância para a análise da desigualdade de gênero: em sua definição mais simples, "*networking*" significa a construção e manutenção de relações capazes de produzir intercâmbio de informações, oportunidades e apoio profissional. O problema não está na existência dessas redes em si; afinal, relações de confiança são parte inevitável da vida profissional. A questão é: quem consegue participar delas e quais oportunidades passam por esses circuitos informais? No ambiente corporativo, essa realidade pode ser observada na passagem de mecanismos de exclusão abertamente discriminatórios para mecanismos relacionais e organizacionais mais difíceis de identificar. O patriarcado não precisa mais afirmar que uma mulher não pode ocupar determinado cargo. Basta, por exemplo, que oportunidades importantes sejam distribuídas por meio de relações informais das quais ela não participa; que critérios subjetivos de "perfil de liderança" sejam aplicados de maneira desigual; que determinados comportamentos masculinos sejam interpretados como demonstrações de autoridade enquanto

comportamentos semelhantes em mulheres sejam percebidos negativamente; ou que a disponibilidade profissional seja presumida a partir de uma organização familiar na qual o trabalho de cuidado é invisibilizado.

Esse fenômeno fica particularmente visível quando refletimos sobre as imagens que, ao longo do tempo, foram associadas ao próprio universo corporativo. Quantas vezes, em filmes e outras representações culturais, não nos deparamos com cenas em que a negociação de um negócio é deslocada para um ambiente mais informal e reservado, frequentemente marcado pela presença de homens, charutos e bebidas, no qual acordos são selados não apenas pelas condições objetivas da negociação, mas também pela relação de confiança e proximidade construída entre os envolvidos?

Nessas representações, o fechamento do negócio parece ocorrer quase naturalmente, como consequência de uma sociabilidade que ultrapassa os limites formais da empresa e se apoia em vínculos pessoais previamente estabelecidos ou construídos naquele espaço. Embora se trate de uma representação, a recorrência dessa imagem é reveladora: ela se tornou natural para os olhos da sociedade e esse processo pode ocorrer até quando não há qualquer intenção consciente de excluir as mulheres. Porém, os mecanismos internos de reprodução da exclusão feminina foram enraizados de uma forma tão estrutural que os espaços de convivência que antecedem ou acompanham decisões profissionais naturalmente permanecem predominantemente masculinos, e a própria rede tende a reproduzir essa composição. Homens indicam homens que conhecem, convidam homens para determinados espaços, estabelecem relações de confiança com outros homens e, posteriormente, podem considerar essas mesmas relações como evidência de competência ou confiabilidade.

Aliás, é justamente por esse motivo que a exclusão por redes informais é particularmente difícil de identificar. Porém, deve-se esclarecer que a desigualdade não precisa estar localizada em uma decisão isolada, ela pode resultar da combinação de pequenas escolhas aparentemente neutras: uma contratação baseada em indicação pode ser apresentada como uma decisão racional fundada em confiança; uma promoção pode

ser justificada pelo fato de o candidato "já ser conhecido pela liderança"; um convite para participar de uma reunião estratégica pode ser explicado pela necessidade de reunir "pessoas de confiança".

Nenhuma dessas decisões, isoladamente, precisa conter uma manifestação explícita de preconceito. Contudo, se as relações que produzem confiança foram historicamente construídas em ambientes predominantemente masculinos e com base em características associadas aos homens de forma que, até hoje, as mulheres ainda não participam na prática, a neutralidade dessas decisões pode ser apenas aparente.

3.3 A Falsa Neutralidade da Meritocracia: Homens e Mulheres Realmente estão Partindo do Mesmo Ponto?

A permanência dessas redes coloca em questão uma das ideias centrais da cultura empresarial contemporânea: a meritocracia. A promessa meritocrática é a de que o indivíduo será recompensado de acordo com sua competência, esforço e desempenho, independentemente de características pessoais como gênero. Em um ambiente verdadeiramente igualitário, essa lógica seria compatível com a eliminação da discriminação. O problema é que ela pode se tornar insuficiente quando ignora as condições que antecedem a avaliação do mérito.

As raízes das estruturas sociais que historicamente excluíram as mulheres são tão profundas que até mesmo a busca contemporânea pela igualdade de gênero deve ser analisada com cautela. Isso porque, quando se pensa em igualdade, presume-se que homens e mulheres devem estar submetidos às mesmas regras. Contudo, esse é o conceito de igualdade formal. A "igualdade perante a lei" foi conquistada no Brasil há décadas, por meio da Constituição Federal de 1988. O seu artigo 7º, inclusive, proíbe expressamente a diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. Apesar disso, para alcançar a igualdade na prática, ela deve ser considerada em seu sentido material, que exige um olhar para além da uniformidade das normas, voltando-se às condições concretas em que elas incidem. Afinal, duas pessoas podem estar formalmente autorizadas a disputar o mesmo

cargo e, ainda assim, não partir do mesmo ponto, uma vez que podem possuir condições sociais, econômicas e relacionais distintas para alcançar essa posição.

Nesse sentido, é necessário compreender que dentro da estrutura social, homens e mulheres possuem experiências distintas de trabalho, cuidado, acesso e reconhecimento profissional. A igualdade formal de regras conta muito pouco quando os pontos de partida são radicalmente diferentes devido aos papéis de gênero: quando uma candidata carrega uma carga desproporcional de trabalho doméstico, quando sua rede de contatos profissionais é estruturalmente mais fraca, quando sua trajetória é interrompida ou desacelerada por licenças-maternidade e pela divisão desigual dos cuidados infantis, competir "pelas mesmas regras" não produz resultados equivalentes, e sim a reprodução da desigualdade sob um verniz de neutralidade.

O Judiciário brasileiro, por exemplo, representa um sistema que reflete esse cenário na prática. Segundo a pesquisa de Fabiani e Tormin, atualmente os concursos de ingresso na magistratura são amplamente considerados imparciais pelas magistradas, e os critérios de promoção por merecimento são detalhados, objetivos e transparentes, ao menos no papel (2024, p. 20-21). No entanto, de acordo com os dados do Conselho Nacional de Justiça, a desigualdade é exposta nas estatísticas: em 2018, as mulheres representavam 44% dos juízes substitutos, mas apenas 23% dos desembargadores em todo o país. Isso acontece justamente como resultado do estabelecimento de critérios "neutros" que não levam em consideração a individualidade da experiência feminina na sociedade. O exemplo mais claro documentado na pesquisa é o critério de produtividade utilizado nas promoções por merecimento na magistratura: a Resolução nº 106/2010 do Conselho Nacional de Justiça estabelece que a produtividade de um magistrado deve ser aferida comparando-se sua média de sentenças e audiências com a de seus pares em unidades similares, um critério, à primeira vista, absolutamente neutro do ponto de vista de gênero. No entanto, essa mesma regra tende a forçar a escolha entre carreira e maternidade, penalizando magistradas que precisam, em algum momento da carreira, reduzir o seu ritmo de trabalho para lidar com tarefas domésticas e familiares, uma circunstância que,

objetivamente, atinge as mulheres de forma muito mais intensa do que os homens (2024, p. 23).

É exatamente essa aparência de neutralidade que sustenta o discurso da meritocracia nos ambientes corporativos: a ideia de que quem chega ao topo chegou lá exclusivamente por mérito próprio, e que, portanto, quem não chega simplesmente não tinha qualidades o suficiente. Esse discurso funciona como estratégia para invisibilizar diferenças e não dar tratamento algum à discriminação em sua forma estrutural, fazendo com que a exclusão das mulheres seja ofuscada pela falsa ideia de que a sociedade alcançou a igualdade. Enquanto isso, a verdade é que essa ilusão faz com que as suas normas ainda sejam construídas de uma forma que reproduz o patriarcado por meio de premissas estritamente objetivas, que não consideram o contexto social fático.

4. Consequências da Exclusão

A principal consequência da exclusão feminina das redes masculinas de poder consiste na dificuldade de acesso aos cargos de maior prestígio e influência dentro das organizações. Como demonstrado ao longo deste trabalho, tais posições são frequentemente preenchidas por mecanismos informais de indicação e confiança pessoal, reproduzindo círculos fechados de sociabilidade predominantemente masculinos. Na ordem social, essa consequência possui desdobramentos ainda maiores, que avançam para outros setores: economia e bem-estar social, avaliados ao decorrer deste tópico.

4.1 Barreiras à Ascensão

Quanto a primeira consequência, retomando o tópico 2.1, é fundamental destacar que, apesar da sociedade ter ganhado evoluções decorrentes principalmente de movimentos sociais que buscavam a igualdade de gênero, como a permissão institucional da entrada de mulheres nesses clubes de socialização, isso não reflete um encorajamento também social.

Nesses estabelecimentos, o ingresso feminino continua como um 'tabu' e segue sendo desencorajado, principalmente, pelos antigos sócios que

buscam perpetuar seus privilégios e vantagens estruturais. Ambos os grupos ocupam posições distintas na estrutura ocupacional, sendo a portabilidade de privilégios claramente assumida e fator diferencial para a ascensão hierárquica. Sendo assim, o problema passa a apresentar uma nova camada, aprofundando suas raízes na estrutura da sociedade, evidência de questões difíceis de serem contornadas. Ainda assim, muitos clubes continuam sem demonstrar nem esse início de melhora, seguindo com suas diretrizes antiquadas de segregação de gênero. É exatamente a falta de acesso a esses espaços que representa um obstáculo tão grande na carreira profissional e acadêmica da maioria das mulheres, uma vez que os laços sociais formados nesses clubes são os diferenciais para o ganho de promoção de cargos, principalmente os que pertencem ao topo da pirâmide de empresas, escritórios e organizações.

Nesses locais, a subida é um reflexo direto de seu poder e alcance social, que, muitas vezes, é restrito e limitado de forma imposta às mulheres, de modo que os líderes e outros gestores do alto escalão escolhem justamente parceiros, amigos, e outros sócios dos clubes que tanto frequentam. Como consequência disso, fica notória e corroborada a estrutura atual, com origem milenar, na qual homens se retroalimentam e seguem apoiando outros homens, baseado em um corporativismo masculino, ainda que sutil. Agrega-se a isso, uma cultura e um senso popular historicamente misógino, que constrói um pensamento e cria uma narrativa responsável por marginalizar ainda mais o papel feminino na estrutura ocupacional. Uma receita perfeita para a segregação de gênero da forma como é vista hoje. No âmbito do trabalho, isso reflete uma mão de obra feminina em situação de precariedade e desigualdade, não só quanto à distribuição da cadeia formal do trabalho, mas também quanto à remuneração. É nesse cenário que são encontradas mais de seis milhões de mulheres exercendo trabalhos domésticos, mais de três milhões em atividades não remuneradas e dois milhões na área rural, segundo Bruschini (2007, p. 561). Seguindo essa linha de raciocínio, somada ao senso social machista, as mulheres passam a atuar em funções associadas ao papel de feminilidade, como no setor doméstico e familiar, com menor remuneração e prestígio social.

4.2. Crises Econômicas

Cabe abordar, também, as consequências dessa exclusão - principalmente a diferença de gênero na estrutura ocupacional abordada - em tempos de crise econômica e períodos de recessão. Para isso, utiliza-se o exemplo da recessão econômica brasileira vista em 2015 e 2016, a qual afetou diretamente o mercado formal e suas relações informais de poder, acompanhado de um marco importante: a recuperação econômica posterior não repõe todos os postos de trabalho perdidos, impactando especialmente as mulheres dos mais baixos cargos, enquanto os homens que ocupavam os cargos de liderança, foram menos afetados pela crise. Consoante aos dados liberados pelo Ministério da Economia no mesmo período, o número de postos ocupados por mulheres caiu proporcionalmente mais em relação a diminuição em cada setor, evidência de uma propensão feminina a perder o emprego, em comparação com os homens, justamente pela diferença ocupacional trabalhista exercida pelos gêneros e, acima de tudo, reforçada pelos clubes e redes de poder masculinos, que corroboram essa organização.

4.3. Impactos Psicológicos

É importante destacar, também, consequências prejudiciais no âmbito emocional e mental, derivadas de cenários de culpa quanto à assistência familiar e aos deveres historicamente associados às mulheres. Na corrida incessante por melhores salários e melhores cargos, que muitas vezes nunca ocorrerão por conta de um seletivo corporativismo fechado em si mesmo que não permite a promoção feminina, as mulheres priorizam cada vez mais o trabalho em detrimento dos papéis dentro de casa. É justamente essa conciliação frustrada - seja pela dificuldade natural em conciliar e gerenciar o tempo para conseguir cuidar das obrigações laborais e responsabilidades afetivas e domésticas com seu lar, casamento e filhos, seja pela culpa de não conseguir uma evolução no cargo enquanto perde tempo com a família - que causa tanto impacto no bem-estar emocional das mulheres. Segundo Loureiro, Costa e Freitas (2012), isso possui um nexo causal direto com um sentimento de culpa e remorso nos dois mundos, em uma jornada que cada vez mais consome a integridade mental das mulheres.

5. Formas de Contorno

Com o fenômeno do “*old-boys-club*” analisado, suas causas e consequências dissertadas, falta buscar uma resolução que contorne essa problemática. Para isso, faz-se necessário analisar esse problema a partir de dois viés: estrutural e social.

5.1. Medidas Institucionais

Sendo assim, quanto ao primeiro, por se tratar de um conflito com raízes mais profundas e que fogem do alcance individual, é importante uma reestruturação da própria ordem social. É lógico, para isso, apenas o Estado e seu poder e autoridade de instituição social que coordena as relações humanas pode exercer com diretrizes governamentais. Um exemplo contemporâneo desse esforço estatal é trazido por Adams (2016), na qual ela aborda como diversos países passaram a adotar políticas para ampliar a participação feminina nos conselhos de administração, motivados tanto por razões de equidade quanto por expectativas de melhoria da governança corporativa.

A Noruega foi pioneira nesse movimento, criando cotas para mulheres nos conselhos de administração das empresas (pelas novas regras, as companhias norueguesas que não tivessem 40% dos assentos de seus conselhos ocupados por mulheres até 2008 poderiam enfrentar sanções que poderiam chegar ao fechamento da empresa), medida que foi um sucesso no crescimento percentual dessas organizações, de modo a criar uma influência na Europa, que reverberou na França, Bélgica, Holanda e Itália, criando um cenário mais igualitário e equilibrado.

Ao apoiar essa medida em seu período de criação, o então Ministro do Comércio e Indústria da Noruega, Ansgar Gabrielsen, afirma a importância da diversidade nos conselhos das empresas, mas também como eram feitos a seleção dos conselheiros antes da lei: “Pela minha experiência no mundo empresarial, eu via como os membros dos conselhos eram escolhidos. Eles vinham do mesmo pequeno círculo de pessoas. Iam caçar e pescar juntos. Eram amigos.”. Portanto, fez-se necessário um dispositivo legal que mudasse esse cenário. Essa fala reflete

exatamente os tópicos abordados anteriormente, das influências das redes masculinas de poder na ocupação de cargos de liderança.

Para as mulheres que também são mães e possuem a dificuldade e a sobrecarga de conciliar e gerir todos os aspectos da vida maternal e trabalhista concomitantemente, é fundamental uma maior maleabilidade e flexibilidade de horários, cedida por parte da empresa contratante, como a possibilidade de trabalho home-office e rodízios, como sistemas de escalas, como já vem sendo posto em prática por algumas organizações que buscam uma diversidade que enriquece suas atividades no mercado.

5.2 Mudanças Culturais

Entretanto, políticas públicas, por si sós, não são suficientes para romper estruturas de exclusão construídas culturalmente ao longo de décadas. Sendo assim, um grande passo social é remover a problemática do silenciamento e da sutileza, grande fator usado pelos clubes que não se anunciam para sustentar suas conexões masculinas. É apenas a partir de uma abordagem direta do problema, removendo-os da sombra, que o processo de solucioná-lo começa a ser eficaz. Isso refere-se, também, ao abandono da falsa neutralidade, que compõe principalmente os cenários trabalhistas que foram analisados. Neles, busca-se, sempre, evitar confrontar diretamente opressões e desigualdades de poder que refletem em comportamentos tóxicos, como forma de alavancar sua carreira profissional. Contudo, isso apenas garante a manutenção desse sistema, uma vez que é na opressão silenciosa do indivíduo que os grupos dominadores se fortificam. Além disso, a mentalidade existente de que a evolução ocorre de um ponto individual está completamente enganada quando o objetivo é a busca de um bem coletivo de um grupo marginalizado, uma vez que essa movimentação e subordinação apenas ganha força a partir da união pela causa. Sendo assim, é necessário percorrer o caminho contrário para contornar a exclusão feminina, sendo principais ferramentas a voz e a ação. Apesar de desconcertante, o rompimento com o silêncio e com a falsa neutralidade supracitada é o que permite a tomada de ação e de consciência em primeira instância nesses casos, como pensado pela feminista e pioneira em feminismo negro, bell hooks, em seu livro “Ensinando a Transgredir: a educação como prática

da liberdade” e “*The Will to Change: Men, Masculinity, and Love*”. Na obra, também é trazido a importância de nomear as opressões, como feito pelos pensadores trazidos no tópico 2 quanto ao fenômeno do “*old-boy-club*”, de modo a tornar clara as ferramentas de opressão usadas e os métodos utilizados para subjugar a classe feminina. Segundo a autora, também, esse processo de emancipação e esclarecimento não é confortável nem simples, mas é preciso abandonar seu comodismo e tomar a frente, questionando privilégios e consensos. Evitar temas “polêmicos” em nome da cordialidade é um dos grandes responsáveis para impedir mudanças efetivas em um conflito estrutural, baseado nas redes informais de poder e nas conexões masculinas que se baseiam em critérios completamente arbitrários e opressores para manter seu privilégio de gênero e a desigualdade prevista neste artigo.

Considerações Finais

Em suma, percebe-se que a exclusão feminina das redes informais de poder não é um fenômeno recente, nem o resultado de barreiras isoladas ou de escolhas individuais, mas sim o desdobramento de um processo histórico de longa duração que, desde os clubes de cavalheiros londrenses do século XVIII até as socializações corporativas contemporâneas, tem estruturado o acesso a espaços de decisão como uma prerrogativa essencialmente masculina. A remoção das barreiras legais explícitas — como a proibição formal de associação em clubes, a exclusão de bolsas de valores e a interdição de cargos de liderança — não foi suficiente para desmontar a arquitetura relacional que sustenta a desigualdade de gênero nos altos escalões do mundo corporativo.

Os dados analisados ao longo deste trabalho são inequívocos: embora as mulheres representem 41,2% da força de trabalho mundial, ocupam apenas 28,8% dos cargos de alta liderança, e apenas 6,8% das maiores empresas globais eram comandadas por mulheres em 2026. A lacuna de gênero global, ainda que esteja 68,8% fechada, demandaria 123 anos para atingir a paridade plena no ritmo atual. Esses números demonstram que a igualdade formal de regras, por si só, não produz

igualdade material de resultados quando os pontos de partida permanecem radicalmente assimétricos.

A teoria da reprodução homosocial de Kanter, complementada pelos conceitos de homofilia e identidade social, fornece o arcabouço explicativo para compreender por que, mesmo na ausência de intenção deliberada de exclusão, homens continuam a confiar, mentorear e promover outros homens, reproduzindo ciclo autoperpetuante que mantém a composição masculina da liderança geração após geração. O "clube do bolinha" contemporâneo não possui estatuto, mensalidade ou placa na porta, mas opera como uma infraestrutura invisível do poder, paralela às estruturas formais de organização, por meio da qual circulam informações estratégicas, recomendações, convites e oportunidades de patrocínio — das quais as mulheres, em sua maioria, continuam alijadas.

A crítica à falsa neutralidade da meritocracia revela-se central para a compreensão desse fenômeno. O discurso meritocrático, ao pressupor que todos partem do mesmo ponto e são avaliados exclusivamente por competência e desempenho, invisibiliza as condições estruturais que antecedem a própria avaliação do mérito: a carga desproporcional de trabalho doméstico e de cuidado que recai sobre as mulheres, as redes de contatos profissionais estruturalmente mais frágeis, as interrupções de carreira decorrentes da maternidade e os padrões de liderança construídos a partir de experiências tipicamente masculinas. Como demonstrado pelo exemplo da magistratura brasileira, critérios aparentemente neutros — como a aferição de produtividade por média de sentenças — podem penalizar significativamente as mulheres, evidenciando que a neutralidade formal, quando aplicada sobre estruturas desiguais, não elimina a desigualdade, mas a reproduz sob um verniz de objetividade.

As consequências dessa exclusão extrapolam o âmbito individual das carreiras frustradas. No plano econômico, as mulheres são desproporcionalmente atingidas em períodos de recessão, como demonstrado pela crise brasileira de 2015–2016, em que a perda de postos de trabalho femininos superou a masculina de forma significativa, sem que a recuperação posterior restituísse essas posições. No plano psicológico, a conciliação frustrada entre exigências profissionais e

responsabilidades domésticas gera sentimentos persistentes de culpa e de insuficiência, comprometendo o bem-estar emocional de mulheres que se veem diante de um sistema que demanda disponibilidade integral sem reconhecer a assimetria das obrigações que pesam sobre elas. No plano social mais amplo, a sub-representação feminina nos espaços de poder significa que metade da população permanece à margem das decisões que definem prioridades econômicas, estratégicas e organizacionais.

As soluções propostas neste artigo apontam para a necessidade de uma atuação em duas frentes complementares. No plano institucional, a experiência bem-sucedida da Noruega com cotas obrigatórias de 40% de mulheres em conselhos de administração, adotada posteriormente por países como França, Bélgica, Holanda e Itália, demonstra que intervenções legislativas podem romper círculos fechados de indicação e ampliar significativamente a presença feminina em posições de poder. Aos países e organizações que ainda resistem a essas medidas, caberia refletir sobre a fala do então ministro norueguês Ansgar Gabrielsen, que, ao justificar a lei, descreveu com precisão o mecanismo que este artigo investigou: os conselheiros eram escolhidos em um pequeno círculo de pessoas que iam caçar e pescar juntos, eram amigos. A flexibilização de jornadas, o trabalho remoto e sistemas de escala representam, igualmente, ferramentas importantes para mitigar a sobrecarga feminina e viabilizar a permanência e a ascensão de mulheres que também são mães.

No plano cultural, contudo, medidas institucionais não são suficientes. É imperativo remover o problema do silenciamento e da sutileza que o sustenta. Como defendido por bell hooks, nomear as opressões é o primeiro passo para torná-las visíveis e, portanto, combatíveis. O rompimento com a falsa neutralidade, com a cordialidade que evita temas desconfortáveis e com a naturalização de padrões de sociabilidade excludentes é condição indispensável para que a transformação se efetive. Não se trata apenas de abrir portas que estiveram fechadas, mas de reconhecer que a própria arquitetura dessas portas — quem as construiu, para quem foram projetadas e por quem continuam sendo operadas — foi concebida a partir de uma experiência historicamente masculina.

Por fim, este artigo demonstra que o "clube que ninguém anuncia" não sobrevive pela força da proibição, mas pela inércia da repetição. Enquanto as organizações continuarem a tratar a desigualdade de gênero como uma questão resolvida pela formalidade das regras, sem interrogar as práticas informais que reproduzem, no cotidiano, os mesmos padrões de exclusão de sempre, o ciclo persistirá. A verdadeira igualdade não será alcançada quando as mulheres simplesmente forem admitidas nos espaços de poder, mas quando esses espaços deixarem de ser, em sua estrutura, em sua cultura e em sua lógica de funcionamento, extensões do clube masculino que as excluiu desde sempre.

Referências

BLEACHERREPORT. **3 Reasons Why Augusta National Waited so Long to Admit Women.** 2018.

CNN. Augusta National a Powerful Holdout Among Men-Only Clubs. 2012.

EBSCO RESEARCH STARTERS. **Glass Ceiling. Women's Studies and Feminism,** [s.d.].

FORTUNE. Women Run a Record 11% of Fortune 500 Companies in 2026. 2026.

FORTUNE. **Fortune Announces 2026 Fortune Global 500 List — Record 34 Women CEOs.** 2026.

HEXAG ONLINE. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho.** [s.d.].

HISTORICUK. The History of Gentlemen's Clubs. 2025.

HISTORY.COM. **Decades Before They Had the Vote, Women Launched Their Own Stock Exchange.** 2025.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy. **The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs.** The Wall Street Journal, 24 mar. 1986.

KANTER, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1977.

MONTGOMERY HISTORY. **A Short History of Country Clubs.** The Montgomery County Story, v. 46, n. 4, 2003.

ROBB, George. **Ladies of the Ticker: Women and Wall Street from the Gilded Age to the Great Depression.** Urbana: University of Illinois Press, 2017.

SAGE REFERENCE. **Sociology of Work: An Encyclopedia — Homophily; Homosocial Reproduction.** 2013.

SOLIDES. **Mulheres no Mercado de Trabalho: Desafios, Avanços e Inclusão nas Empresas.** 2025. THE WEEK. **A History of the Gentleman's Clubs of London.** 2024.

TIME. Where The Wing Fits Into London's History of Members Clubs. 2019.

VAGAS.COM. **Mulheres no Mercado de Trabalho: Desafios e Conquistas na Busca por Igualdade.** 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2025.** Genebra, jun. 2025.

YAHOO NEWS UK. Women Only Gained Access to the London Stock Exchange in 1973 — Why Did It Take So Long? 2023.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007. DOI: 10.1590/S0100-15742007000300003.

LOUREIRO, Cláudia Maria P.; COSTA, Isabella de Sá Affonso da; FREITAS, José Augusto de Souza Barros. **Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?** *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 130-144, ago. 2012.

ADAMS, Renée B. **Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow?** *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 371-386, 2016.

BBCNEWSBRASIL. **Noruega comemora sucesso de cotas para mulheres em empresas.** 19 set. 2012. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/09/120919_cotas_mulheres_ru. Acesso em: 4 ago. 2026.

THE GUARDIAN. **Norway leads the way on women's boardroom quotas.** 17 nov. 2008. Disponível em: <https://www.theguardian.com/world/2008/nov/17/norway-gender-executive-salaries1>. Acesso em: 4 ago. 2026.

STRONG Economy, **Strong Women.** Produção: Journeyman Pictures. [S. l.]: Journeyman Pictures, 2012. Documentário. Disponível em: <https://www.journeyman.tv>. Acesso em: 4 ago. 2026.
HOOKS, bell. *The Will to Change: Men, Masculinity, and Love*. New York: Washington Square Press, 2004.