

# ARTIGO

Doutora em gestão da inovação, com mais de 24 anos de experiência como executiva em consultoria de gestão. Também autora de "As perdas no caminho", ministra palestra sobre carreira e compartilha informações sobre o assunto nas redes sociais (Instagram: @renata\_seldin).

Por Renata Seldin



# Violência contra mulheres: o custo invisível do sucesso corporativo

Os indicadores de equidade de gênero no mercado de trabalho continuam avançando, mas ainda é preciso ampliar os debates sobre as opressões silenciosas e diárias enfrentadas pelas profissionais

**2**025 foi marcado por avanços em legislações que favorecem as mulheres, desde o acesso gratuito à mamografia a partir dos 40 anos até o estabelecimento de um percentual mínimo de mulheres nos conselhos de empresas estatais. No Congresso, seguem sendo analisadas centenas de propostas de ampliação da proteção e dos direitos femininos, inclusive no âmbito digital, onde rostos e vozes de mulheres passam a ser usados por IA.

Enquanto o governo caminha a passos lentos para diminuir as disparidades e a violência, cabe —ou deveria caber— às demais organizações avançar na mesma linha. Ainda assim, as empresas privadas falam pouco sobre o tema. Em uma era em que as práticas de ESG poderiam e deveriam debater o tema para buscar maior equidade de gênero e proteção à mulher, o que vemos é o básico: o acompanha-



mento de indicadores, como o percentual de mulheres na empresa, em cargos de liderança ou em posições de CEO.

Enquanto os indicadores mostram avanço, as empresas respiram aliviadas por estarem “fazendo a sua parte”. E seguem esperando cada vez mais das suas profissionais. Além da pontualidade, da entrega de resultados e do comprometimento com a empresa, analisa-se o que ela veste e como se comporta com

seus colegas. Os feedbacks recebidos por profissionais mulheres normalmente incluem a expectativa de que sejam “fortes” e que se posicionem mais como os homens, estes que são, na maioria das vezes, usados como referência.

Quando a empresa espera que mulheres ajam como homens, está confundindo igualdade de gênero com homogeneização. Por isso, perpetua a violência, que não aparece em

gritos ou agressões explícitas, mas em exigências de adaptação, na expectativa de disponibilidade total como prova de comprometimento, na penalização silenciosa da maternidade real ou potencial, na desqualificação da emoção como fraqueza e da firmeza como agressividade.

A mulher que ascende na carreira é aquela “forte”, que nunca adoece, suporta as cólicas sem silêncio, nunca recusa e nunca falta. Mas

ela provavelmente teve que tolerar assédio disfarçado de brincadeira e a interrupção recorrente da sua fala.

São violências normalizadas, cotidianas e acumulativas que, vistas de forma isolada, parecem não desequilibrar o jogo para o lado masculino. Sua promoção, provavelmente, vem acompanhada de um aumento que ainda deixa seu salário abaixo do de seus pares masculinos e da pressão de não decepcionar: a si mesma, aos que a promoveram e a todas as outras mulheres que ali trabalham e a veem como exemplo. E assim o ciclo se repete.

Não à toa, vive-se hoje um dos maiores índices de burnout já registrados. A mulher está sempre em modo de alerta, procurando evitar situações que a coloquem em perigo, mas tendo que enfrentá-las porque é ali que grandes decisões são tomadas.

Imaginem uma reunião de 20 sócios de um escritório de advocacia depois do expediente, quando a bebida já está liberada. Imagine agora que, entre esses 20, apenas uma seja mulher. Não é uma situação agradável, não existe sensação de segurança e dificilmente haverá lugar de fala para ela. Ainda assim, ela é o indicador de ESG que faz com que a empresa seja bem vista perante os acionistas.

Quando essa mulher aprende a sobreviver, não relaxa mais: a mente se acostuma a mapear perigos, o ambiente reforça a sensação de desproteção, a exaustão deixa de ser fase e vira modo de existência. Essa é uma mulher que está adoecendo silenciosamente nas empresas que não reconhecem a violência que se infiltra nas entrelinhas.

O adoecimento dessas mulheres não aparece nos relatórios. Mas sustenta, todos os dias, resultados que alguém, ainda, insiste em chamar de sucesso.