

RESISTÊNCIA CULTURAL E EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

RÔMULA KELI MARINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

JOSÉ RONALDO DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

LARISSA XAVIER LIMA CECOTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

MARCO TÚLIO DINALI VIGLIONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

JUCIARA NUNES DE ALCÂNTARA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Nossos agradecimentos à Capes e à Fapemig, pelo apoio financeiro e também à Universidade Federal de Lavras pelo suporte institucional e acadêmico.

RESISTÊNCIA CULTURAL E EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero, estabelecida como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), representa um compromisso global com a eliminação de todas as formas de discriminação e violência contra mulheres e meninas, além da promoção da participação plena e equitativa em todas as esferas da sociedade (Giannini, 2019; Mariano; Molari, 2022). No contexto organizacional, especialmente em empresas de atuação internacional, esse compromisso tem se traduzido em políticas institucionais voltadas à diversidade, equidade e inclusão, muitas vezes introduzidas aos princípios de responsabilidade social corporativa e práticas de governança ambiental, social e corporativa (ESG) (Brammer, et al., 2006; Momo et al., 2013; Tartaro, 2020).

A Teoria Neo-Institucional contribui para compreender como organizações adotam práticas de equidade de gênero em resposta a pressões normativas e globais, buscando legitimidade no campo organizacional (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Rocha, 2015). No entanto, essas práticas enfrentam barreiras quando transpostas para contextos locais marcados por normas culturais conservadoras. O modelo de dimensões culturais de Hofstede (1980) complementa essa análise ao evidenciar como fatores como alta masculinidade e grande distância de poder dificultam a efetiva implementação dessas políticas.

Entretanto, empresas multinacionais por outro lado, enfrentam desafios significativos ao transpor essas políticas para diferentes contextos culturais (Tang; Zhang, 2021). A internacionalização das organizações, embora promova a padronização de valores e práticas corporativas, frequentemente esbarra em realidades locais marcadas por valores tradicionais, papéis de gênero rigidamente estabelecidos e instituições informais resistentes à mudança (Scott, 2014). Em países com alta distância de poder ou traços culturais de alta masculinidade, conforme proposto no modelo de dimensões culturais de Hofstede (1980), a equidade de gênero pode ser percebida como uma ameaça à ordem social estabelecida, gerando resistências explícitas ou veladas à sua implementação.

Nesse cenário, a literatura tem apontado a existência de uma tensão entre a cultura organizacional das empresas internacionalizadas e a cultura nacional dos países anfitriões, especialmente no que se refere à promoção de políticas de equidade de gênero (Rocha, 2015). Essa tensão pode comprometer a efetividade das estratégias corporativas, resultar em ações simbólicas descoladas da realidade prática, como o chamado *gender washing*, ou até mesmo levar à desistência da aplicação dessas políticas em determinadas filiais (Kabeer, 2005; Walters, 2022).

Apesar da relevância do tema, ainda são escassos os estudos que sistematizam de forma abrangente os impactos da resistência cultural local na implementação de políticas organizacionais de equidade de gênero em escala global. Diante dessa lacuna, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a resistência cultural influencia a efetividade das políticas de equidade de gênero em empresas internacionalizadas? Para tanto, realiza-se uma revisão integrativa da produção científica nacional e internacional publicada entre 2010 e 2025, com foco nas relações entre cultura, gênero e institucionalização organizacional.

O estudo é relevante tanto para o campo acadêmico, ao sistematizar conhecimentos sobre a interação entre cultura e equidade de gênero em organizações multinacionais, quanto

para a sociedade, ao evidenciar os desafios enfrentados na promoção da igualdade de gênero em contextos culturais diversos.

O artigo está organizado da seguinte maneira: na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico, abordando a equidade de gênero sob a perspectiva neo-institucional, sua presença nas organizações, além de discussões sobre cultura organizacional, internacionalização, cultura nacional e resistência institucional. Na sequência, é detalhado o percurso metodológico adotado na realização da revisão integrativa. Na seção de resultados, são apresentadas as principais categorias identificadas. Por fim, discutem-se os achados à luz das teorias analisadas e propõem-se sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Equidade de Gênero na perspectiva Neo-Institucional

A Teoria Institucional clássica enfatiza a influência de normas, regras e estruturas formais nas organizações, destacando a busca por legitimidade por meio da conformidade. A Teoria Neo-Institucional, por sua vez, amplia essa perspectiva ao incorporar aspectos culturais, simbólicos e sociais que moldam o comportamento organizacional (Dimaggio, 1983). Sua principal contribuição está em explicar como as organizações se tornam semelhantes (isomorfismo) diante de pressões institucionais, ainda que isso não necessariamente aumente sua eficiência, mas sim sua aceitação no ambiente institucional. Essa vertente é essencial para compreender por que práticas associadas à equidade de gênero são frequentemente adotadas não apenas por critérios técnicos ou racionais, mas como resposta a pressões externas, normativas, coercitivas e miméticas que direcionam as organizações em sua busca por legitimidade (Brito, 2022; Dimaggio, 1983; Meyer; Rowan, 1977; Rodrigues, 2022; Scott, 2014).

No contexto das empresas internacionalizadas, a equidade de gênero frequentemente é incorporada como parte de estratégias de responsabilidade social corporativa, ESG (ambiental, social e governança) e alinhamento com metas globais como a ODS 5. Contudo, segundo o Neo-Institucionalismo, a adoção dessas práticas pode ocorrer de maneira simbólica, visando atender às expectativas externas sem necessariamente produzir mudanças reais no ambiente interno da organização, fenômeno conhecido como *decoupling* — ou descolamento entre discurso e prática (Meyer; Rowan, 1977).

Essa dissonância torna-se ainda mais evidente quando essas empresas operam em ambientes institucionais locais marcados por normas culturais conservadoras, onde estruturas informais, como valores patriarcais, padrões de gênero rígidos e resistência à mudança dificultam ou neutralizam a efetividade das políticas adotadas. Nesses casos, as políticas de equidade podem ser institucionalizadas formalmente, mas não legitimadas socialmente, o que compromete sua aplicação no cotidiano organizacional (De Oliveira, 2025; Furlin et al., 2020; Morais, 2020; Pamela, 1999; Scott, 2014; Tokarski, 2023; Veiga, 2019)

Hofstede (1980) é uma referência central para compreender como as diferenças culturais entre países influenciam o comportamento organizacional. A teoria propõe seis dimensões, distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade, orientação para o longo prazo e indulgência versus restrição, que ajudam a explicar como valores culturais moldam práticas gerenciais e relações de trabalho. Essas duas abordagens se complementam ao fornecer uma visão integrada: enquanto Hofstede ajuda a

identificar as barreiras culturais específicas de cada país, o neo-institucionalismo explica como as organizações reagem a essas barreiras, buscando legitimidade institucional. Juntas, oferecem uma base analítica robusta para entender por que, mesmo com diretrizes corporativas progressistas, multinacionais muitas vezes enfrentam resistência local, recorrendo a adaptações superficiais, omissões estratégicas ou ações simbólicas como o *gender washing* (Walters, 2022).

2.2 Equidade de Gênero nas Organizações

A equidade de gênero no ambiente organizacional diz respeito à garantia de oportunidades iguais, tratamento justo e remoção de barreiras estruturais que historicamente colocam mulheres em posição de desvantagem no mundo do trabalho (Almeida, 2012; Alves, 2016; Chaves et al., 2025). Esse debate ganhou força com os compromissos assumidos internacionalmente na Agenda 2030 da ONU, especialmente por meio da ODS 5, que prevê o empoderamento de todas as mulheres e meninas como condição para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

Com base nas contribuições de Xiao (2024), que associa a presença feminina em cargos executivos à redução de restrições financeiras nas empresas, especialmente no contexto do mercado chinês, torna-se evidente que a equidade de gênero nas organizações não se limita à ocupação de espaços formais de poder. Os limites observados por Xiao quanto à atuação em conselhos de administração e setores de alta tecnologia, influenciados por barreiras culturais e institucionais, reforçam a necessidade de políticas estruturais que promovam a participação efetiva das mulheres. Nesse sentido, Kabeer (1999), sobre empoderamento como ampliação de escolhas estratégicas, e de Pitkin (1967), ao enfatizar a representação crítica, oferecem bases analíticas sólidas para entender como a liderança feminina pode não apenas ocupar posições, mas também transformar as dinâmicas institucionais em direção a uma maior equidade (Dias et al., 2023; Wang et al., 2021).

Nas últimas décadas, empresas públicas e privadas têm incorporado políticas de equidade em seus planejamentos estratégicos, muitas vezes vinculadas a princípios de responsabilidade social corporativa e governança ESG. Programas voltados à diversidade, inclusão e promoção da liderança feminina, por exemplo, têm sido adotados como resposta a pressões institucionais e reputacionais (Brammer; Millington; Pavelin, 2006). Contudo, diversos estudos apontam que a efetividade dessas iniciativas está diretamente condicionada ao contexto institucional onde elas são aplicadas, sobretudo em realidades nacionais onde as desigualdades de gênero estão culturalmente naturalizadas (Kabeer, 2005).

2.3 Cultura Organizacional e Internacionalização

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento e as decisões dentro de uma organização (Scott, 2014). No contexto das empresas internacionalizadas, essas práticas tendem a ser padronizadas em nível global, refletindo os valores centrais da matriz, especialmente em países do Norte Global, onde o discurso da equidade de gênero está mais consolidado.

Com a expansão de empresas multinacionais para países com contextos socioculturais distintos, surge a necessidade de gestão intercultural, que consiste em negociar os limites entre a cultura da organização e as normas sociais locais. Segundo Kostova e Roth (2002), a transferência de práticas institucionais entre matriz e filial é influenciada pela “aceitabilidade” local e pela percepção de legitimidade. Em muitos casos, a política de gênero implementada

pela matriz pode ser reinterpretada, adaptada ou até rejeitada nas subsidiárias, dependendo da receptividade do ambiente institucional e da flexibilidade das lideranças locais.

Segundo Videira et al. (2024), as empresas que expandem suas operações para além das fronteiras nacionais enfrentam desafios gerenciais complexos, que vão desde barreiras linguísticas e adaptações organizacionais até o reconhecimento e o respeito às diferenças culturais e sociais. Os autores destacam que a construção de uma cultura organizacional global exige abordagens inclusivas e flexíveis, capazes de equilibrar padrões corporativos com as particularidades dos ambientes locais. Essa perspectiva reforça a necessidade de considerar que políticas de equidade de gênero, quando transpostas para contextos culturais resistentes, podem perder efetividade se não forem adaptadas à institucionalidade local. Assim, o respeito à diversidade e a sensibilidade às normas sociais regionais não apenas favorecem a aceitação de práticas igualitárias, como também contribuem para a legitimidade e a sustentabilidade da atuação internacional das empresas (Denilson, 2012; Saraiva 2002)

2.4 Cultura Nacional e Resistência Institucional

A cultura nacional é um elemento central para compreender os processos de resistência à equidade de gênero. De acordo com Hofstede (1980), dimensões como masculinidade, distância de poder e aversão à incerteza influenciam profundamente as estruturas sociais e organizacionais dos países. Em sociedades com alto índice de masculinidade, por exemplo, a valorização de atributos tradicionalmente associados ao masculino, como competição, força e liderança, dificulta a valorização da equidade e da diversidade nas organizações.

Além disso, instituições informais, como valores morais, crenças religiosas e normas culturais, operam como barreiras simbólicas à mudança social (Scott, 2013). Nesses contextos, a equidade de gênero pode ser percebida como uma ameaça aos valores tradicionais, gerando resistência explícita ou sutil à sua implementação. Isso explica por que políticas organizacionais “importadas” de outros contextos culturais, por mais bem-intencionadas que sejam, podem sofrer rejeição ou esvaziamento prático, fenômeno muitas vezes descrito na literatura como *decoupling*, ou seja, a desconexão entre discurso e prática (Meyer; Rowan, 1977).

A resistência cultural, portanto, não se resume à rejeição consciente, mas envolve também dinâmicas de adaptação simbólica, onde as políticas de equidade são implementadas de forma superficial, sem promover transformações reais — fenômeno frequentemente associado ao *gender washing* (Sterbenk, 2022; Walters, 2022)

3 METODOLOGIA

A Este estudo se caracteriza como uma revisão integrativa da literatura, abordagem metodológica que permite sintetizar os achados empíricos e teóricos sobre um tema específico, proporcionando uma compreensão mais abrangente do estado do conhecimento científico (Mendes et.al., 2008). A revisão integrativa possibilita reunir, analisar e integrar estudos já publicados, permitindo a identificação de lacunas e tendências na produção acadêmica.

O percurso metodológico seguiu as etapas propostas por Souza, Silva e Carvalho (2010): (i) elaboração da pergunta norteadora; (ii) definição dos critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação das bases de dados e estratégia de busca; (iv) seleção dos estudos; (v) análise crítica dos dados; e (vi) apresentação dos resultados.

A pergunta norteadora desta revisão foi: Quais os principais achados da literatura sobre a influência da resistência cultural na implementação de políticas de equidade de gênero em empresas internacionalizadas?

A busca foi realizada em bases de dados reconhecidas na área de Ciências Sociais Aplicadas: Scopus, Web of Science e Google Scholar, considerando publicações entre 2010 e 2025, nos idiomas português, inglês e espanhol. Esse recorte temporal foi escolhido por abranger um período em que a equidade de gênero ganhou destaque nas agendas corporativas, especialmente após a adoção dos ODS pela ONU em 2015. Durante essa década, observa-se um fortalecimento das práticas ESG e maior pressão institucional sobre multinacionais para adotar políticas inclusivas. Ao mesmo tempo, persistem barreiras culturais nos países anfitriões, tornando esse intervalo relevante para analisar como as organizações lidam com tensões entre diretrizes globais e contextos locais.

Os critérios de inclusão foram: (i) artigos com foco em empresas multinacionais ou internacionalizadas; (ii) estudos que abordem práticas de equidade de gênero; (iii) discussões sobre cultura organizacional, cultura nacional e/ou resistência cultural. Os critérios de exclusão envolveram: (i) artigos duplicados; (ii) estudos sem acesso ao texto completo; (iii) textos opinativos ou sem fundamentação teórica.

A seleção dos estudos foi realizada em duas etapas: (1) leitura dos títulos e resumos para verificação da aderência ao tema; (2) leitura integral dos artigos elegíveis. Os dados extraídos foram organizados em uma matriz de síntese contendo: autor, ano, país/contexto, objetivo, método, principais achados e categorias temáticas.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e categorial, permitindo a identificação de padrões recorrentes, tensões teóricas e lacunas na literatura.

4 RESULTADOS

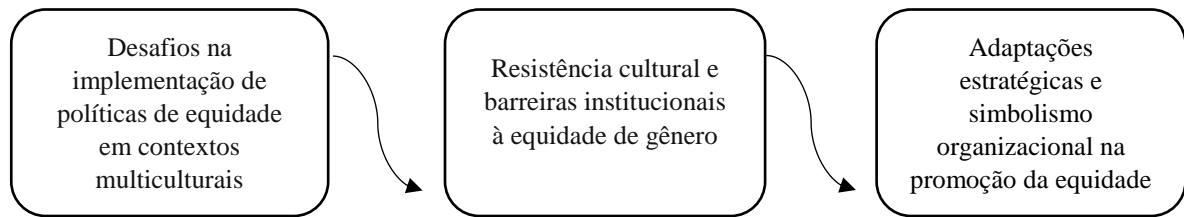
O processo de busca e seleção seguiu as diretrizes estabelecidas na metodologia e foi conduzido entre os meses de Março e Julho de 2025. Inicialmente, foram identificados 894 registros nas bases Scopus, Web of Science e Google Scholar, utilizando a string de busca previamente definida e aplicada ao campo busca, (*gender OR diversity*) AND (*multinational OR international OR global*) AND (*culture OR institution* OR resistance*). Após o processo de remoção de 155 artigos duplicados, restaram 739 registros únicos para triagem.

Na etapa de leitura dos títulos e resumos, foram excluídos 410 estudos por não apresentarem aderência temática ao objetivo da revisão, como por exemplo aqueles voltados exclusivamente para o contexto da saúde, educação básica, ou estudos que tratavam de gênero sem conexão com o ambiente organizacional. Permaneceram, portanto, 329 artigos elegíveis para a leitura na íntegra.

Durante a leitura completa dos textos, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão definidos no protocolo metodológico. Nessa etapa, 148 estudos foram desconsiderados por apresentarem limitações como: ausência de fundamentação teórica consistente, foco exclusivo em análises jurídicas ou normativas sem vínculo com práticas organizacionais, ou por abordarem políticas de gênero em contextos exclusivamente estatais, sem vínculo com empresas multinacionais. Ao final do processo, compuseram a amostra final 181 artigos científicos, considerados pertinentes ao objetivo desta revisão integrativa.

A análise dos 181 estudos selecionados resultou na identificação de três categorias temáticas centrais, que nortearam a organização da discussão: (i) desafios na implementação de políticas de equidade em contextos multiculturais; (ii) resistência cultural e barreiras institucionais à equidade de gênero; e (iii) adaptações estratégicas e simbolismo organizacional na promoção da equidade. Essas categorias sintetizam os principais eixos de tensão e resposta institucional identificados na literatura. A Figura 1 ilustra essas categorias, evidenciando como elas se inter-relacionam no contexto da atuação de empresas internacionalizadas diante de diferentes ambientes culturais.

Figura 1. Síntese de categorias temáticas.



Fonte: Elabora pelos autores (2025).

4.1 Discussões dos resultados

Esta seção discute os principais achados da revisão integrativa sobre a influência da resistência cultural na efetividade das políticas de equidade de gênero em empresas multinacionais, à luz da Teoria Neo-Institucional e das dimensões culturais de Hofstede.

4.2 Desafios na Implementação em Contextos Multiculturais

Empresas internacionalizadas, ao tentarem padronizar valores e práticas corporativas globalmente, enfrentam obstáculos significativos ao transpor políticas de equidade de gênero para contextos marcados por valores tradicionais e estruturas sociais conservadoras. Em ambientes com alta distância de poder ou elevada masculinidade cultural, conforme descrito por Hofstede (1980), essas políticas podem ser percebidas como ameaças à ordem social vigente, gerando resistência local. Pesquisas como as de Zimmermann (2022), Na & Shin (2020) e Tsui et al. (2007) confirmam que a cultura nacional influencia fortemente a aceitação e a eficácia dessas iniciativas.

A Teoria Neo-Institucional contribui para entender esse fenômeno ao demonstrar que organizações frequentemente adotam tais práticas para atender pressões normativas e alcançar legitimidade. Contudo, essa adesão pode ser apenas simbólica, caracterizando o *decoupling*, ou seja, o descolamento entre o discurso institucional e a prática cotidiana, especialmente quando a cultura local não legitima as transformações propostas.

4.3 Resistência Cultural e Barreiras Institucionais

A literatura também revela que a resistência à equidade de gênero decorre, em grande parte, de instituições informais como normas patriarcais, crenças religiosas e estigmas culturais. Mesmo políticas formalmente adotadas podem não ser aceitas socialmente, resultando em aplicação limitada ou superficial. Boler et al. (2023), Tsui et al. (2006) e Scott (2014) demonstram como a legitimidade dessas práticas depende da aceitabilidade cultural e da percepção de coerência com os valores locais. Essa resistência nem sempre é explícita; muitas vezes assume a forma de adaptações simbólicas ou de aceitação formal sem implementação prática, contribuindo para a manutenção de estruturas desiguais dentro das organizações.

4.4 Adaptações Estratégicas e Simbolismo Organizacional

Diante das resistências culturais, muitas empresas recorrem a estratégias adaptativas que buscam preservar a legitimidade institucional sem promover mudanças reais. Ações como

o *gender washing* — em que o discurso de equidade é utilizado como estratégia de reputação, sem reflexo nas práticas, tornam-se comuns. Estudos de Walters (2022), Sterbenk et al. (2022) e Walker & Aritz (2018) analisam como essas práticas simbólicas são utilizadas para atender expectativas externas, especialmente em ambientes onde mudanças estruturais são socialmente inviáveis. A construção de uma cultura organizacional global mais inclusiva exige abordagens sensíveis às realidades locais, com flexibilidade para adaptar as políticas de forma eficaz, respeitando as normas sociais regionais sem abdicar dos princípios de equidade.

4.5 Interseções entre Equidade, Inovação e Internacionalização

Além das três categorias principais, a análise revelou também a relação entre equidade de gênero, inovação e desempenho organizacional. A presença feminina em posições de liderança está associada a benefícios estratégicos, como a redução de restrições financeiras (Xiao, 2024) e o estímulo à inovação em processos de internacionalização (Thakur-Wernz & Samant, 2024; Machado et al., 2024). Essa perspectiva destaca que a equidade não deve ser vista apenas como uma exigência ética, mas também como um diferencial competitivo para empresas multinacionais.

4.6 Síntese e Implicações

Os achados desta revisão evidenciam a tensão entre as diretrizes corporativas globais e as realidades institucionais dos países anfitriões. A efetividade das políticas de equidade de gênero está diretamente condicionada ao contexto em que são aplicadas, sendo muitas vezes limitada por estruturas culturais que naturalizam a desigualdade. A compreensão dessas dinâmicas é fundamental para evitar práticas meramente simbólicas e promover transformações sustentáveis. O estudo contribui tanto para o avanço teórico no campo da gestão internacional quanto para a prática organizacional, ao sinalizar a importância de estratégias sensíveis à diversidade cultural na promoção da igualdade de gênero em ambientes corporativos internacionais.

Na sequência da apresentação dos resultados, o estudo avança para a sistematização dos achados qualitativos, com o objetivo de identificar e agrupar as contribuições mais relevantes da literatura analisada. Para isso, elaborou-se um quadro síntese que articula os principais estudos empíricos incluídos na revisão com as categorias temáticas emergentes. A Tabela 1 reúne os principais estudos analisados, destacando autores, periódicos, anos de publicação e contribuições relevantes sobre equidade de gênero em empresas internacionalizadas. Os trabalhos de Zimmermann (2022), Na & Shin (2020) e Tsui et al. (2007) discutem como a cultura nacional influencia a efetividade das políticas de gênero, especialmente em contextos com alta distância de poder. Já os estudos de Boler et al. (2023) e Tsui et al. (2006) abordam as barreiras institucionais e a resistência cultural enfrentadas por empresas multinacionais. Pesquisas como as de Walters (2022), Walker & Aritz (2018) e Sterbenk et al. (2022) exploram o uso simbólico de políticas de diversidade, enquanto autores como Thakur-Wernz & Samant (2024), Machado et al. (2024) e Xiao (2024) relacionam a liderança feminina à inovação e à competitividade internacional. A tabela permite visualizar, de forma integrada, como a literatura tem abordado os desafios e as estratégias relacionados à promoção da equidade de gênero em diferentes contextos culturais e institucionais.

Tabela 1: Principais estudos analisados.

Autores	Título (PT, tradução livre)	Fonte / Periódico	Ano	Citações (Google Acadêmico)
Zimmermann, F.	Levar a cultura corporativa adiante? Multinacionais e a diferença salarial de gênero na Alemanha	Sociology of Race & Ethnicity	2022	50
Boler, Javorcik & Ulltveit-Moe	Normas de gênero via investimento direto estrangeiro: evidência de subsidiárias suecas na Estônia	Artigo acadêmico sueco (repositório)	2023	34
Tsui, A.S.; Bian, Y.; Cheng, L.	Empresas privadas domésticas da China: perspectivas de internacionalização	Journal of Management	2006	20000
Barcenilla Sanz, Escolano & Sainz-Pardo	Empresas lideradas por mulheres na cooperação para internacionalização	Studies of Applied Economics	2023	12
Thakur-Wernz & Samant	Liderança feminina, inovação e internacionalização em pequenas empresas: QCA	Journal of the Knowledge Economy	2024	7
Gierke et al.	Fatores organizacionais que ajudam mulheres a liderar no século XXI	Human Resource Management Journal	2024	9
Tsui, A.S.	Pesquisa cross-national e cross-cultural em comportamento organizacional	Journal of Management	2007	1500
Na & Shin	Diversidade de gênero no conselho e inovação corporativa na Europa Oriental e Ásia Central	Technological Forecasting and Social Change	2020	100
Walker & Aritz	Como cultura organizacional molda as experiências de liderança feminina	MDPI Advances	2018	45
Machado et al./Moreira et al.	Relação entre empreendedorismo feminino, internacionalização e inovação	Journal of the Knowledge Economy	2024	15

Fonte: Elaborado pela autores (2025).

Com o objetivo de aprofundar a análise dos achados da revisão integrativa, elaborou-se uma segunda tabela que sistematiza os principais estudos empíricos selecionados, organizando informações relevantes como autoria, periódico, ano de publicação, número de citações e contribuições centrais. Essa apresentação visa evidenciar como diferentes abordagens teóricas e contextos institucionais têm moldado a discussão sobre equidade de gênero em empresas com matrizes. A estrutura proposta permite identificar recorrências temáticas, destacar nuances analíticas e comparar estratégias adotadas pelas organizações diante de

resistências culturais específicas, oferecendo uma síntese crítica da produção científica contemporânea sobre o tema.

Tabela 2: Categorias Temáticas e Principais Contribuições dos Estudos Seleccionados

Categoria Temática	Autor(es) / Ano	Contribuição principal
Desafios na implementação em contextos multiculturais	Zimmermann (2022); Na & Shin (2020); Tsui et al. (2007)	Apontam a influência da cultura nacional sobre a eficácia das políticas de gênero
Resistência cultural e barreiras institucionais	Boler et al. (2023); Tsui et al. (2006); Scott (2014)	Evidenciam como instituições informais dificultam a legitimação das práticas de equidade
Adaptações estratégicas e simbolismo organizacional	Walters (2022); Sterbenk et al. (2022); Walker & Aritz (2018)	Analizam o <i>gender washing</i> e o uso simbólico das políticas de gênero
Interseções entre equidade, inovação e internacionalização	Thakur-Wernz & Samant (2024); Machado et al. (2024)	Relacionam liderança feminina com estratégias de inovação e expansão global

Fonte: Elaborado pela autores (2025).

Novamente os autores, Zimmermann (2022), Na & Shin (2020) e Tsui et al. (2007) destacam como fatores culturais nacionais, como a masculinidade institucionalizada e a distância de poder, afetam a eficácia das políticas de equidade de gênero em empresas multinacionais. Em outro enfoque, Boler et al. (2023), Tsui et al. (2006) e Scott (2014) mostram que a presença de instituições informais conservadoras, como normas patriarcais e valores tradicionais, dificulta a legitimação e implementação dessas práticas. Já Walters (2022), Sterbenk et al. (2022) e Walker & Aritz (2018) analisam o uso simbólico dessas políticas, revelando estratégias como o *gender washing*, que mantêm o discurso de equidade sem promover mudanças reais. Por fim, estudos como os de Thakur-Wernz & Samant (2024) e Machado et al. (2024) exploram a relação entre liderança feminina, inovação e expansão internacional, evidenciando que a equidade de gênero também pode ser um diferencial estratégico para o desempenho organizacional.

Apesar do compromisso global com a igualdade de gênero e da incorporação de políticas formais por empresas multinacionais, esta revisão revela que tais iniciativas, muitas vezes

integradas às estratégias de ESG e responsabilidade social corporativa, têm se mostrado superficiais e de aplicação limitada. A distância entre os compromissos declarados e a prática cotidiana vai além de entraves operacionais, refletindo a resistência de instituições informais profundamente enraizadas. Em diversos contextos, observa-se que essas medidas são adotadas mais com o objetivo de atender a pressões normativas e preservar a reputação institucional do que de promover transformações estruturais reais. Esse descompasso é evidenciado pelo fenômeno do *decoupling*, marcado pelo descolamento entre discurso e ação, e, de forma ainda mais crítica, pelo *gender washing*, em que a equidade de gênero é convertida em retórica simbólica, sem efeitos concretos sobre a cultura organizacional. Esse cenário expõe a fragilidade das iniciativas de ESG quando desprovidas de compromisso transformador, colocando em xeque sua efetividade diante das resistências culturais e institucionais nos contextos onde são implementadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão integrativa teve como objetivo central responder à seguinte questão de pesquisa: como a resistência cultural influencia a efetividade das políticas de equidade de gênero em empresas internacionalizadas? Os resultados evidenciam uma tensão significativa entre a cultura organizacional das empresas internacionalizadas e os contextos institucionais dos países anfitriões, especialmente em relação à promoção da equidade de gênero. Essa tensão pode comprometer as estratégias corporativas, resultando em ações meramente simbólicas, como o *gender washing*, ou até mesmo na suspensão da aplicação integral dessas políticas em determinadas filiais. A análise permitiu a identificação de quatro categorias temáticas: os desafios em contextos multiculturais; as barreiras culturais e institucionais; as adaptações estratégicas e o simbolismo organizacional; e as interseções entre equidade, inovação e internacionalização.

A Teoria Neo-Institucional mostrou-se fundamental para compreender como práticas de equidade de gênero são adotadas pelas organizações, muitas vezes como resposta a pressões normativas globais, sem que isso se traduza, necessariamente, em mudanças concretas caracterizando o fenômeno do *decoupling*. O modelo de dimensões culturais de Hofstede complementa essa análise ao demonstrar como elementos como alta masculinidade e grande distância de poder dificultam a legitimação social de tais práticas. As instituições informais como normas patriarcais e crenças religiosas, surgem como obstáculos simbólicos persistentes, que desafiam a efetiva transformação organizacional.

Nesse contexto, os achados reforçam a importância de abordagens inclusivas e sensíveis ao contexto local. A construção de uma cultura organizacional global exige que empresas multinacionais conciliem padrões corporativos com as especificidades institucionais dos países em que atuam. Essa sensibilidade, além de ampliar a aceitação social das práticas igualitárias, fortalece sua legitimidade e sustentabilidade. A equidade de gênero, além de um imperativo ético, desponta como diferencial estratégico, associando-se à inovação, à redução de restrições financeiras e ao desempenho em mercados globais.

A síntese crítica dos estudos analisados revela uma contradição estrutural entre os compromissos declarados pelas multinacionais e sua capacidade de produzir transformações reais nos contextos locais. Essa contradição aponta para o esgotamento de abordagens normativas centradas na conformidade formal e ressalta a necessidade de reconfiguração institucional profunda. A recorrência de práticas simbólicas indica que os mecanismos tradicionais de legitimação, baseados em padrões ocidentais, são insuficientes quando ignoram a centralidade das instituições informais e das desigualdades históricas. Nesse sentido, a promoção da equidade de gênero exige mais do que diretrizes universais: requer escuta

intercultural, práticas situadas e capacidade crítica das lideranças para enfrentar as tensões entre o universalismo corporativo e o pluralismo sociocultural. Dessa forma, pesquisas futuras podem aprofundar a compreensão das tensões culturais enfrentadas por multinacionais ao implementar práticas de equidade de gênero e compromissos ESG em diferentes contextos nacionais. Recomenda-se, em especial, a realização de estudos de caso que analisem organizações bem-sucedidas na superação dessas barreiras institucionais, identificando estratégias que promovem não apenas conformidade formal, mas transformação efetiva. Além disso, a investigação comparativa de distintas abordagens de adaptação, como a padronização versus a contextualização local, pode contribuir para identificar os caminhos mais eficazes para a institucionalização legítima dessas políticas. Para captar a complexidade dos fenômenos envolvidos, propõe-se o uso de triangulação metodológica, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, o que permite uma análise mais ampla, densa e contextualizada das dinâmicas institucionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paloma Pereira de. “Essa empresa não é lugar de mulher parideira”: considerações feministas sobre as relações de gênero nas organizações. 2012.

ALVES, José Eustáquio Diniz. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Revista Estudos Feministas**, v. 24, n. 2, p. 629-638, 2016.

BRAMMER, S.; Millington, A.; Pavelin, S. Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 3, p. 234–245, 2006.

BARCENILLA SANZ, C.; ESCOLANO, J. U.; SAINZ-PARDO, J. L. Women-led firms in cooperation for internationalization. **Studies of Applied Economics**, v. 41, n. 3, p. 1–12, 2023.

BRITO, Anderson Dias; DOS SANTOS, Allisson Silva; DE ANDRADE, Jucimar Casimiro. Teoria institucional e finanças: Uma revisão sistemática da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 1, 2022.

BOLER, E. A.; JAVORCIK, B.; ULLTVEIT-MOE, K. H. Gender norms and foreign direct investment: **Evidence from Swedish MNEs in Estonia**. Working Paper, 2023.

CHAVES, Priscila Miranda et al. Mulheres nos conselhos de administração: um panorama das políticas de cotas de gênero em países europeus. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 11, n. 3, p. e1315-e1315, 2025.

DENISON, Daniel; HOOJIBERG, Robert; LEE, Nance. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Elsevier Brasil, 2012.

DE OLIVEIRA, Jucelaine Lopes; Ryngelblum, Arnaldo. Desafios à equidade no mercado de trabalho: barreiras invisíveis e persistência de comportamentos. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 3, p. e1965-e1965, 2025.

DIAS, Vitor Fonseca Machado Beling; MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes; LOPES, José Eduardo Ferreira. Presença de Mulheres no Conselho de Administração e Retorno de Ações: um estudo de eventos no mercado brasileiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, p. e3350-e3350, 2023.

DIMAGGIO, Paul J. et al. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FURLIN, Neiva. A relação entre Estado e sociedade no processo de institucionalização das políticas de gênero no Brasil e Chile. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 32, p. 169-206, 2020.

GIANNINI, Renata Avelar. Capítulo 5–Ods 5 “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas sustentável”. **Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável e as Relações Internacionais**. João Pessoa: Editora UFPB, p. 95-116, 2019.

GIERKE, J.; LARSEN, H. H.; SCHMIDT, A. Organizational factors supporting women's leadership in the 21st century. **Human Resource Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 112–130, 2024.

KABEER, Naila. Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. **Gender & development**, v. 13, n. 1, p. 13-24, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. sage, 1984.

KABEER, Naila. "Reflections on the Measurement of Women's Empowerment." **Development and Change**, v. 30, n. 3, p. 435-464, 1999.

KOSTOVA, Tatiana; ROTH, Kendall. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of management journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

MACHADO, M. C.; MOREIRA, B.; et al. Female entrepreneurship, internationalization and innovation: An integrated perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 15, n. 1, p. 87–105, 2024.

MARIANO, Silvana; MOLARI, Beatriz. Igualdade de gênero dos ODM aos ODS: avaliações feministas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 823-842, 2022.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MENDES, Kátia Dal Sasso; SILVEIRA, Rita Carla Souza da; GALVÃO, Célia Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758–764, 2008.

MOMO, Denise Cristina et al. Institucionalização de políticas públicas de promoção da igualdade de gênero: sistematizando trajetórias de iniciativas nacionais e internacionais. **HOLOS**, v. 1, p. 188-202, 2013.

MARAIS, Magalie et al. Legitimizing a diversity policy in a challenging environment: A case study of a French business school. **Management international**, v. 24, n. 1, p. 56-71, 2020.

NA, H.; SHIN, J. Gender diversity on boards and corporate innovation in Eastern Europe and Central Asia. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 150, p. 119749, 2020.

PAMELA, S. TOLBERT. The institutionalization of institutional theory. **Studying organization: Theory and method**, p. 169, 1999.

PITKIN, H. F. **The concept of representation**. Berkeley: University of California Press, 1967.

ROCHA, Angela da; ÁVILA, Henrique de Azevedo. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 246-257, 2015.

RODRIGUES, Guilherme Zielinski; DE VASCONCELLOS, Silvio Luís; NUNES, Moema Pereira. Tripé da estratégia: o papel dos agentes institucionais no processo de internacionalização. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 17, n. 1, p. 5, 2022.

TANG, Heiwai; ZHANG, Yifan. Do multinationals transfer culture? Evidence on female employment in China. **Journal of International Economics**, v. 133, p. 103518, 2021.

TARTARO, Júlia Gubert. Normativas internacionais e igualdade de gênero no Brasil: uma análise sobre as recomendações do Comitê CEDAW. 2020.

THAKUR-WERNZ, P.; SAMANT, S. Female leadership, innovation, and internationalization in small firms: A QCA approach. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 16, p. 1–22, 2024.

TOKARSKI, Carolina Pereira et al. **De política pública à ideologia de gênero: o processo de (des) institucionalização das políticas para as mulheres de 2003 a 2020**. Texto para Discussão, 2023.

VEIGA, Paula; LEITE, Marianna. O conceito de igualdade de gênero e as empresas multinacionais: Um estudo jurisprudencial. In: **Las empresas transnacionales en el derecho internacional contemporáneo: Derechos humanos y objetivos de desarrollo sostenible**. Tirant lo Blanch, 2019. p. 427-454.

VIDEIRA, Denise Pragana; QUEIROZ, Giselle Cavalcante. A influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas-Abrapcorp**. 2017.

WALTERS, Rosie. Variedades de lavagem de gênero: Rumo a uma estrutura para criticar a responsabilidade social corporativa na EIP feminista. **Revista de Economia Política Internacional**, v. 29, n. 5, p. 1577-1600, 2022.

WANG, Xu; DENG, Shengliang; ALON, Ilan. Women executives and financing pecking order of GEM-listed companies: Moderating roles of social capital and regional institutional

environment. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 466-478, 2021.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage publications, 2013.

SOUZA, Maria Tereza de; SILVA, Milene Dias da; CARVALHO, Rosely Moralez de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein* (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102–106, 2010.

STERBENK, Yvette et al. O femvertising é o novo greenwashing? Analisando o compromisso corporativo com a igualdade de gênero. **Journal of Business Ethics**, v. 177, n. 3, p. 491-505, 2022.

TSUI, Anne S.; BIAN, Yanjie; CHENG, Li. TSUI, A. S.; BIAN, Y.; CHENG, L. Case study of privatized firms in China: Organizational changes and performance. **Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 189–212, 2006.

TSUI, A. S. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 426–478, 2007.

VIDEIRA, D. P.; QUEIROZ, G. C.; ALMEIDA, R. S. A comunicação organizacional e a diversidade cultural nas empresas brasileiras internacionalizadas. Anais do Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional, 2024.

WALKER, R.; ARITZ, J. Organizational culture and female leadership experiences: A global perspective. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 5, n. 10, p. 123–137, 2018.

XIAO, Ruiying. Female Entrepreneur on Board: Assessing the Effect of Gender on Corporate Financial Constraints. **arXiv preprint arXiv:2401.02134**, 2024.

ZIMMERMANN, F. Carrying corporate culture abroad? Multinationals and the gender wage gap in Germany. **Sociology of Race and Ethnicity**, v. 8, n. 3, p. 310–326, 2022.