

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

RITIELE PINTO DE MEDEIROS

**SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES REAIS:
UM ESTUDO SOBRE A VISIBILIDADE DE FALA NAS ORGANIZAÇÕES**

**SÃO LEOPOLDO
2020**

Ritiele Pinto de Medeiros

**SOB A PERSPECTIVA DE MULHERES REAIS:
UM ESTUDO SOBRE A VISIBILIDADE DE FALA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula da Rosa.

São Leopoldo
2020

“Se a primeira mulher que Deus criou foi suficientemente forte para, sozinha, virar o mundo de cabeça para baixo, então todas as mulheres, juntas, conseguirão mudar a situação e pôr novamente o mundo de cabeça para cima! E agora elas estão pedindo para fazer isso. É melhor que os homens não se metam”.

(Sojourner Truth)

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, gostaria de ressaltar a importância que a universidade teve em minha vida, antes de imergir neste mundo, eu não sabia nada sobre preconceitos e os reproduzia, não sabia absolutamente nada sobre política e não dava importância, também não me importava com questões que hoje norteiam as minhas ações e decisões. Eu costumo dizer que é nítido o quanto a universidade foi um divisor de águas na minha vida.

Gostaria de começar agradecendo à minha irmã mais velha, Rita, por ter sido a primeira pessoa a ter me mostrado o que era uma universidade. Eu era uma criança, não sabia o que era aquilo direito, mas já sabia que também queria estar naquele lugar um dia. Agradeço imensamente por ter sido este exemplo para mim. Também agradeço ao meu pai e à minha mãe, que de uma forma ou de outra sempre fizeram de tudo para que eu pudesse estar naquele lugar, mesmo que eles não soubessem direito o porquê e nem para que. Obrigada por acreditarem que alguma coisa boa sairia disso tudo.

Expresso aqui minha gratidão à minha orientadora Ana Paula da Rosa, que entendeu as minhas questões e inquietudes desde o primeiro dia e mesmo assim conseguiu tirar o melhor de mim. Muito obrigada por ter sido tão atenciosa e empática desde sempre. Este trabalho não seria o mesmo sem você. Aproveito e agradeço também a todas as professoras que tive neste caminho, vocês foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Deixo meu reconhecimento também a todas as pessoas envolvidas para que este trabalho desse certo, às minhas entrevistadas, tão atenciosas e interessadas no tema. À Ana, agradeço por ter sido a primeira profissional de Relações Públicas que conheci e por ter me mostrado outro sentido para a profissão. Te entrevistar para o meu trabalho de conclusão foi tão significativo que não sei mensurar em palavras.

À Bárbara, obrigada por ter aparecido em minha vida e ser este exemplo de profissional que carrego desde o dia que começamos a trabalhar juntas. Me sinto honrada por ter sido escolhida por ti um dia.

À Luana, obrigada por compartilhar suas histórias que foram tão importantes para a construção deste trabalho e também por ser a profissional inspiradora que és. É uma honra trabalhar ao teu lado.

À Patrícia, agradeço imensamente pela aula que tive no lugar da entrevista. Obrigada por me ceder teu tempo, por querer valorizar um trabalho acadêmico com a tua fala e por acreditar que ele é importante.

Por fim, agradeço aos amigos que encontrei nesse longo caminho, aos que foram passageiros e aos que permaneceram, vocês foram essenciais nesta jornada. Também agradeço aos amigos que sempre estiveram comigo, agradeço por entenderem as ausências e as inúmeras reclamações nesta última etapa. O incentivo que tive de vocês, muitas vezes foi o que me motivou para que este trabalho tenha sido concluído.

A todos que direta ou indiretamente, neste momento e em tantos outros, me auxiliaram na realização de meus objetivos. Meu muito obrigada.

RESUMO

Esta pesquisa tem por finalidade realizar um estudo que visa entender como se dá o processo para a construção da visibilidade de fala das mulheres nas organizações, e entender também sobre como as mulheres estão posicionadas nas organizações onde trabalham, bem como, os fatores e/ou limitações que as fizeram chegar onde estão. Neste cenário, surgem as perguntas de pesquisa: Como se dá a visibilidade e espaço de fala das mulheres nas organizações? E, se as questões de gênero afetam as possibilidades de as mulheres crescerem em seus locais de trabalho? Mediante o exposto, este trabalho tem por objetivo principal analisar a percepção das colaboradoras quanto à visibilidade e espaço de fala por meio de entrevistas em profundidade com mulheres de diferentes organizações da área da comunicação. Para dar conta de tais objetivos, esta pesquisa se propõe a analisar, primeiramente, dois casos que são exemplos midiáticos no país e no mundo, sendo então os casos de Rachel Maia e Luiza Helena Trajano. Após esta análise, é feita a conclusão com base nos dados coletados via entrevistas com mulheres “reais” e análises que compõem este trabalho de pesquisa. Como quadro teórico acionamos os conceitos de lugar de fala, guiado pelo livro de Djamila Ribeiro, também o conceito da espiral do silêncio, de acordo com Elisabeth Noelle-Neuman, gênero nas organizações e feminismo, guiado por diversos autores especialistas nas áreas.

Palavras-chave: Visibilidade de fala. Gênero. Ambiente organizacional. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Imagem de Rachel Maia para o site Muda Tudo.....	16
Figura 2 - Imagem de Luiza Trajano para a revista Versar	19
Figura 3 - Desenho de pesquisa.....	20
Figura 4 - Entrevista concedida para a Revista Elle Brasil	44
Figura 5 - Rachel Maia e sua participação no evento da Editora Global Partners....	45
Figura 6 - Rachel Maia e sua participação na live do Movimento UMA.....	46
Figura 7 - Homenagem ao grupo Mulheres do Brasil	47
Figura 8 - Reeleição como Presidente do Conselho UNICEF	48
Figura 9 - Matéria do site Valor Econômico.....	49
Figura 10 - Rachel Maia e sua participação na premiação do canal Multishow	50
Figura 11 - Luiza Trajano e sua participação no programa Roda Viva da TV Cultura	52
Figura 12 - Luiza Trajano e sua participação no programa Shark Tank Brasil	53
Figura 13 - Segundo post sobre sua participação no programa Roda Viva	54
Figura 14 - Luiza Trajano comenta sobre publicação do site Estadão	55
Figura 15 - Oportunidade de emprego no interior de São Paulo no Magalu	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DE OBSERVAÇÃO E DO CASO DE PESQUISA	12
2.1 O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	12
2.2 A CONFIGURAÇÃO DO CASO E O CAMPO DE OBSERVAÇÃO	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 O ESTEREÓTIPO DE GÊNERO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
3.2 O MOVIMENTO FEMINISTA	26
3.3 LUGAR DE FALA	29
4 PERCURSO METODOLÓGICO	37
4.1 PESQUISA DA PESQUISA	37
4.2 MÉTODO	38
4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
4.4 TIPOS DE PESQUISA.....	40
4.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	41
5 ANÁLISE DOS OBSERVÁVEIS	41
5.1 O ESTUDO DE CASOS EXEMPLARES	43
5.1.1 Rachel O. Maia e sua presença no LinkedIn	43
5.1.2 Luiza Trajano e sua presença no LinkedIn	51
5.2 O LUGAR DE FALA NAS ORGANIZAÇÕES VISTO SOB UM OLHAR MAIS PRÓXIMO.....	57
5.2.1 Eixo 1: As condições de atuação em igualdade de gênero e espaço de fala.....	58
5.2.2 Eixo: Desafios organizacionais.....	61
5.2.3 Eixo 3: Vivências	63
5.2.4 Eixo 4: Caminhos e perspectivas	65
5.3 ANÁLISE TRANSVERSAL	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
APÊNDICE A – Entrevista Luana Rodrigues	81
APÊNDICE B – Entrevista Bárbara de Leão Pufal	86
APÊNDICE C – Ana Carvalho	90
APÊNDICE D – Patrícia Luzia Carneiro da Silva	95

1 INTRODUÇÃO

O assunto que proponho abordar neste estudo é investigado e discutido abertamente e, atualmente, em muitos canais de comunicação. Canais estes, onde muitas pessoas perdem o medo de falar e expor os seus pontos de vista. Neste trabalho será investigada a temática sobre a questão de gênero, cultura, exposição, entre outros vieses pensados em relação à mulher e o seu outro, porém com o foco na visibilidade de fala em seus cargos profissionais e/ou empresas.

É de interesse da presente autora, como aluna de comunicação, analisar os entendimentos que se estabelecem no contexto organizacional e a relação com o gênero a partir de falas originárias de figuras femininas e como tais manifestações são consideradas, interpretadas e vivenciadas. O que podemos perceber, a partir de nossos cotidianos, é que ainda temos distâncias significativas entre o que se pensa ser a representatividade feminina no mundo e o que efetivamente estamos vivendo, principalmente no mundo do trabalho.

Há muito tempo assistimos a inúmeras forças atuando dentro e sobre a sociedade para que se traga ao debate as questões relativas ao preconceito e à diferenciação de gênero. Foi no início do século XX, porém, que percebemos com muito mais intensidade as reivindicações que questionam os espaços e tempos das mulheres, já tão modificadas pelas transformações sociais, mas que ainda não são percebidas como sujeitos igualitários nesse grande debate de gêneros.

Em 2019, a plataforma de streaming Netflix lançou um seriado chamado *Coisa mais Linda*. A série se passa na década de 50 e traz em seu enredo temas que estão em alta em nossa atualidade como o machismo no local de trabalho, a visibilidade das mulheres em locais de alta hierarquia, aborto, feminismo branco x feminismo negro, racismo, corrupção política, amizade, união das mulheres, entre outros diversos assuntos considerados polêmicos para a época.

Alguns dos episódios relatam o dia a dia de uma redação de jornal/revista, onde a personagem da atriz Mel Lisboa, chamada Thereza, é a única mulher a trabalhar no local, porém as colunas da revista são todas assinadas por colunistas “mulheres” que, na verdade, são escritas por homens. Nessa narrativa, ela vivencia situações de machismo que se explicitam, por exemplo, quando suas sugestões de pauta são negligenciadas e tratadas com menos importância, a ponto de fazê-la virar motivo para piadas dos colegas; outro exemplo da discriminação ocorre quando ela finalmente

consegue contratar outra mulher para auxiliá-la. Essa personagem, sua assistente, sendo interpretada por Thayla Ayala, escreve uma coluna sobre empoderamento feminino que desperta interesse e se esgota nas bancas. Mas, mesmo com toda a repercussão, o chefe entende que o conteúdo não está dentro da proposta da revista e decide abolir aquele tipo de abordagem.

O assunto aqui contextualizado e apresentado no seriado parece que aconteceu há muito tempo, quando na verdade ainda vivemos sob muitas condições que evidenciam essa diferenciação injusta e pejorativa entre homens e mulheres. Assim, a arte imitando a vida, serve de pano de fundo para a abordagem que se pretende discutir no trabalho em questão.

O tema proposto tem por finalidade trazer um estudo sobre como as mulheres estão posicionadas nas organizações onde trabalham, bem como, os fatores e/ou limitações que as fizeram chegar onde estão. Nesse cenário, surgem as perguntas de pesquisa: Como se dá a visibilidade e espaço de fala das mulheres nas organizações? As questões de gênero afetam as possibilidades de as mulheres crescerem em seus locais de trabalho?

Além do exemplo do seriado citado acima, também vemos diariamente inúmeros casos sobre mulheres sendo caladas em suas áreas de atuação, como na política, por exemplo, onde as mulheres vem sendo silenciadas todos os dias ou sendo expostas de forma humilhante em rede nacional e internacional, como aconteceu em março de 2020 com Gabriela Prioli, Mestre em Direito Penal e comentarista da CNN Brasil, que, ao participar de um debate, foi ridicularizada por homens que desqualificavam seus conhecimentos científicos contra-argumentando com achismos e inúmeras interrupções, onde colocavam à prova qualquer pronunciamento da comentarista. Para exemplificar do que este trabalho se trata, temos aqui uma das falas de Prioli que está disponibilizada em sua conta do Twitter sobre o fato ocorrido: “Em mais de uma oportunidade tive que me posicionar cobrando respeito ao meu espaço de fala. É preciso ser mais contundente”. Após o episódio de constrangimento ter viralizado, Gabriela Prioli pediu demissão do programa “O Grande Debate”. Porém, depois de toda a repercussão dada ao caso, a emissora resolveu transferi-la para o programa “O Mundo Pós-Pandemia”. É muito visível e dolorida a forma como as coisas acontecem e pode-se dizer que toda mulher já se sentiu oprimida em algum momento de sua vida.

No meu caso, muito antes de aprender sobre feminismo, direitos e ativismos das mulheres, já me sentia incomodada quando precisava falar mais alto para que alguém me ouvisse, ou quando minhas ideias eram faladas como se viessem de outras pessoas, no caso, homens. Esse assunto, graças às lutas diárias e ao crescimento do feminismo, está muito em alta, o que motiva a pesquisa neste âmbito e a chegar a algum lugar com os resultados da mesma, pois acredito que será de extrema importância que se tenha algo documentado sobre para que outras pessoas possam saber em que quadrante nós, mulheres, estamos inseridas quando se trata da nossa presença em organizações empresariais.

Mediante o exposto, este trabalho tem por **objetivo principal analisar a percepção das colaboradoras quanto à visibilidade e espaço de fala por meio de entrevistas em profundidade com mulheres de diferentes organizações da área de comunicação**. Como objetivos específicos considera-se: a) identificar, a partir das respostas, a percepção das mulheres entrevistadas sobre a visibilidade de fala nas organizações; b) verificar aspectos análogos nas discursividades sociais de mulheres empreendedoras de destaque nacional e de profissionais que atuam e/ou atuaram no mercado comunicacional gaúcho; c) investigar como a disputa de gêneros nas organizações afeta a condição de fala das mulheres.

Para dar conta de tais objetivos, esta pesquisa se propõe a analisar, primeiramente, dois casos que são exemplos midiáticos no país e no mundo, sendo então o primeiro, o caso de Rachel Maia, que, ao longo de sua trajetória profissional e de vida, tornou-se uma das CEOs mais influentes do Brasil. E, como segundo caso, a trajetória de Luiza Helena Trajano, uma das três mulheres mais poderosas do Brasil, segundo a Revista Forbes, e ainda presidente da rede Magazine Luiza, que hoje é considerada uma das maiores redes varejistas do Brasil.

O presente trabalho, então, está estruturado da seguinte maneira: abrimos o estudo escrevendo sobre a construção da mulher no mercado de trabalho, a fim de que esta abertura sirva de base para os capítulos que seguem. Dentro deste mesmo capítulo, também é abordada as histórias das mulheres escolhidas como casos exemplares para a partida desta pesquisa. Após trazer a trajetória de Luiza Helena Trajano e de Rachel O. Maia, apresentamos o desenho de pesquisa que ilustra a forma como se dá o pensamento dedutivo-inferencial que mobilizou o estudo. Entrando na parte do referencial teórico, iniciamos falando sobre o estereótipo de gênero e a comunicação organizacional, seguido de um capítulo sobre o movimento

feminista, que dá abertura para o capítulo sobre lugar de fala; e então, fazemos o encerramento falando sobre a teoria da espiral do silêncio.

Após a conclusão do referencial teórico, trazemos o percurso metodológico, o qual começa com a pesquisa da pesquisa realizada a fim de encontrar temas que sejam similares ao trabalho aqui apresentado. Após esta etapa, apresentamos o método hipotético-dedutivo, seguido do delineamento da pesquisa, o tipo de pesquisa e a apresentação da técnica da coleta de dados. Partindo para o final, entramos no campo das análises dos observáveis, no qual serão analisados os perfis do LinkedIn dos casos escolhidos como exemplares e, também, as respostas das entrevistadas escolhidas para compor a pesquisa. Por fim, após esta relação dos dados colhidos, entramos na análise transversal, onde abordamos a visão geral do material coletado. Finalizamos o trabalho com as considerações finais.

2 CONSTITUIÇÃO DO CAMPO DE OBSERVAÇÃO E DO CASO DE PESQUISA

2.1 O CENÁRIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Diante do que entendemos sobre a construção da sociedade, sabe-se que desde o início da socialização dos povos, em todos os lugares, mulheres e homens possuem diferenças em virtude da segmentação criada estruturalmente para o que é esperado das mulheres e dos homens. Com a inserção da mulher no mercado de trabalho não foi diferente, que desde o início dos tempos, foi construída de acordo com a divisão social de gênero. Ficava a cargo da mulher ser a responsável pelo lar, cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos, enquanto o homem saía para trabalhar e garantir o sustento da família. “Em suma, seja no campo, seja na cidade, a mulher só participava do trabalho como auxiliar do homem, no seio da própria família” (MADEIRA; SINGER, 1973, p. 55).

Na antigüidade, a atribuição das tarefas domésticas exclusivamente às mulheres começou a solidificar-se como um aspecto decorrente da natureza do sexo feminino e como base para a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. O resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior aqueles ou aquelas que trabalhavam (GOMES, 2005, p. 3).

Conforme Madeira e Singer (1973, p. 59), “o número de novas oportunidades de trabalho feminino, gerado pelo desenvolvimento, parece ser ainda muito inferior ao número de mulheres que se integram à população urbana”. Pois mesmo com o avanço da inserção da mulher no mercado, ainda conseguimos visualizar diferenças exorbitantes em pesquisas sobre o assunto.

Sabe-se que o público feminino representa em torno de 42% da população economicamente ativa no Brasil e também que, segundo pesquisas que comprovam, as mulheres ultrapassam os homens em níveis de escolaridade. Conforme apontam Probst e Ramos (2011) “a história da mulher no mercado de trabalho, no Brasil, está sendo escrita com base, fundamentalmente, em dois quesitos: a queda da taxa de fecundidade e o aumento no nível de instrução da população feminina”. Porém, independente destes dois fatores, ainda é comum vermos desigualdade salarial entre homens e mulheres e, ao verificarmos estas diferenças, Probst e Ramos (2011) apontam que “a justificativa desse ato estava centrada no fato de o homem trabalhar

e sustentar a mulher. Desse modo, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem”. Ou seja, esta é uma consequência propiciada pela desigualdade de gênero estrutural que ainda existe em nosso país. Mas ainda assim, mesmo sabendo que independente da desigualdade e que, comprovadamente, as mulheres possuem um maior grau de instrução do que os homens, elas ainda estão em maior número na taxa de desemprego comparadas ao público masculino. Reafirma-se, então, que a desigualdade de gênero ainda persiste na atualidade, mesmo que se comprove que a presença feminina no mercado é igualmente capaz de desenvolver quaisquer atribuições.

Segundo a Pesquisa Mensal do Emprego (PME) de 2008:

As mulheres são a maioria da população e predominam entre os desocupados, mas ainda são menos numerosas que os homens na **população ocupada**: 44,4%, ou 9,4 milhões de trabalhadores nas seis regiões metropolitanas investigadas pela Pesquisa Mensal de Emprego. Já o rendimento das **trabalhadoras com nível superior** equivale a 60% do recebido pelos homens com a mesma escolaridade. Ainda assim, entre as mulheres trabalhadoras, **59,9% tinham 11 anos ou mais de estudo** em janeiro de 2008, contra 51,9% dos homens. Por outro lado, enquanto o percentual de trabalhadoras com **carteira assinada era de 37,8%**, entre os homens ele já atingia 48,6% em 2008. Esses são alguns dados do estudo especial da PME sobre a mulher no mercado de trabalho (IBGE, 2008).

Dez anos depois da pesquisa acima citada ter acontecido, o IBGE relata, em 2019, que no ano de 2018 as mulheres ainda recebiam menor porcentagem do que os homens no rendimento total:

Em 2018, o rendimento médio das mulheres ocupadas com entre 25 e 49 anos de idade (R\$ 2.050) equivalia a 79,5% do recebido pelos homens (R\$ 2.579) nesse mesmo grupo etário. Considerando-se a cor ou raça, a proporção de rendimento médio da mulher branca ocupada em relação ao do homem branco ocupado (76,2%). [...] Ainda no grupo etário dos 25 aos 49 anos, o valor médio da hora trabalhada pelas mulheres era de R\$ 13,00, ou 91,5% da hora trabalhada pelos homens (R\$14,2). [...] No grupo de Diretores e gerentes, as mulheres tinham participação de 41,8% e seu rendimento médio (R\$ 4.435) correspondia a 71,3% do recebido pelos homens (R\$ 6.216) (IBGE, 2019).

Comprovadamente, a desigualdade salarial perpassa por décadas. O mercado de trabalho pode já ter mudado em diversos aspectos em relação às mulheres, porém, o fato de que as mulheres trabalham mais e recebem menos do que homens vem sendo comprovado por inúmeras pesquisas do campo acadêmico e estatístico. Em um contexto geral, a porcentagem não só do faturamento das mulheres, mas a de

outros pontos, como por exemplo, algumas áreas de atuação, também acaba por ser menor em relação aos homens. Já em algumas áreas muito específicas a mulher se sobressai, porém, somente em áreas como as de serviços gerais, educação básica e em áreas da ciência, mas mesmo assim, ainda não é suficiente para que os rendimentos sejam iguais. Conforme aponta o site dos Sindicatos dos Jornalistas, onde publicam dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD, sobre a participação da mulher no mercado de trabalho:

Elas são majorias em funções como trabalhadoras domésticas (95%); professoras do ensino fundamental (84%); trabalhadoras em limpeza (74,9%); e em centrais de atendimento (72,2%). Por outro lado, em cargos de direção, elas são apenas 41,8% e têm salários ainda menores do que a média geral (20,5%). Uma diretora ganha 22,7% menos do que um diretor. A diferença aumenta ainda mais entre profissionais de ciências e intelectuais. Nessa categoria elas são maioria (63%), mas ganham 26,2% a menos do que os homens. A pesquisa mostra que apesar de serem maioria na categoria, os salários para as professoras do ensino fundamental é 9,5% menor do que os salários dos homens. Para as professoras universitárias, onde elas são 49,8% da força de trabalho, o salário é 17,4% menor.

Independentemente do nível intelectual, de quantas horas a mais as mulheres trabalham, considerando a dupla jornada entre trabalhos remunerados e afazeres pessoais e/ou para pessoas de sua convivência, as lacunas da igualdade salarial ainda são muito grandes, apesar de já terem diminuído com o passar do tempo. Entretanto, o impacto dos dados sobre a inserção feminina no mercado de trabalho causa inúmeras incógnitas quando nos deparamos com o que as estatísticas comprovam. São fatos legitimados de que, mesmo que a sociedade já tenha avançado bastante quando comparada à década de 1970, muitas coisas ainda precisam ser ajustadas. Não houve redução considerável da desigualdade de gênero, o que faz, até os dias atuais, implicar nos dados acima citados que mostram como as mulheres ainda vivem em um contexto de desvantagens perante aos homens.

O estereótipo de gênero ainda é um fator determinante e estrutural no mercado de trabalho, e, conforme afirma Abramo (2007, p. 11) “as imagens de gênero são um componente fundamental das formas e processos através dos quais se estrutura a divisão (sexual) do trabalho e a organização do processo de trabalho”. As representações sociais que integram a mulher e o homem, trazem consigo fundamentos substanciais para explicar as desigualdades que são vistas ao nos depararmos com os dados acima. Ao pensarmos nos valores sociais que se instauram

de acordo com o perfil estipulado para a mulher, voltamos nossa atenção para o que os padrões estereotipados sempre nos apresentaram, pois a mulher trabalha fora mas ainda tem que lidar com uma dupla jornada ao chegar em casa e ter que dar conta de todo o universo que ali está a sua espera. Precisa resolver sua vida, pois além da externa, tem também a privada e a doméstica sem qualquer reconhecimento econômico ou de esfera social, apenas porque em algum momento estas funções foram conferidas à figura feminina.

Contudo, com o passar dos anos e com a evolução dos costumes e da sociedade, a inclusão da mulher no mercado foi proporcionando mudanças em relação à família, negócios e às suas próprias relações. A autonomia possibilitada pelo estudo ou pelas oportunidades, mesmo que em menor escala comparadas às dos homens, prova que as mulheres possuem capacidade para adentrar espaços antes não habitáveis.

2.2 A CONFIGURAÇÃO DO CASO E O CAMPO DE OBSERVAÇÃO

Para investigar o problema de pesquisa proposto, considero como ponto de partida, dois casos de mulheres que atingiram o sucesso a partir de seus próprios esforços em seus ambientes de trabalho, sendo elas Rachel O. Maia e Luiza Helena Trajano, com o intuito de fazer uma comparação com o dia a dia de mulheres que estão mais próximas a nossa realidade. Esta comparação se dará através de entrevistas em profundidade com um número de 4 (quatro) mulheres atuantes da área da comunicação que atuam em diferentes empresas. A ideia é trazer à tona diversas realidades do ambiente organizacional, fazendo articulação com o contexto social em que estamos inseridas. Realidades essas que nos responderão como se dá a visibilidade e espaço de fala das mulheres nas organizações e se as questões de gênero afetam as possibilidades de as mulheres crescerem em seus locais de trabalho, principalmente a partir de suas ideias e ações. Inicia-se a apresentação dos casos escolhidos pela história de Rachel O. Maia apresentando sua trajetória no mercado de luxo, até como se tornou uma das CEO's mais influentes do país.

Rachel Maia é uma mulher de 48 anos, mãe, negra, que superou as estatísticas ao ser uma menina que tinha como sonho de vida tornar-se comissária de voo, mas tornou-se uma das mulheres mais poderosas do país, chegando a ser eleita em 2017 uma das 40 mulheres mais poderosas do Brasil. Ao aceitar os pedidos de seu pai,

desistiu do seu sonho para ingressar na faculdade de Ciências Contábeis. Foi a partir desta área que iniciou sua brilhante carreira em organizações conhecidas mundialmente como a joalheria Tiffany & Co. em que participou ativamente desde sua chegada no Brasil e por mais longos 7 anos, e a joalheria dinamarquesa Pandora, onde atuou por cerca de 9 anos.

Mesmo que sua linha de estudos tenha sido na área contábil, Rachel descobriu no mundo da moda e do luxo o seu chão, tornando-se rapidamente uma figura importante nas organizações por onde passou. Motivada por pessoas e pela vontade de estar sempre em constante aprendizado, superou dificuldades e chegou onde chegou por mérito próprio. Conforme matéria do site Muda Tudo, feita por Zambelo (2019), “são poucas mulheres como ela a conquistar este status no mundo executivo: apenas 0,4% dos CEOs do país são mulheres negras, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em 2016”.

Figura 1 - Imagem de Rachel Maia para o site Muda Tudo



Fonte: Site Muda Tudo.¹

Sabendo de todas as limitações que existem pelo fato de ser mulher, negra e de tudo que já passou para ser quem é hoje, Rachel tornou-se também a fundadora do projeto Capacita-me, que abre capacitações para pessoas em vulnerabilidade social, sendo que 80% das vagas são destinadas para que mulheres possam ingressar no mercado de trabalho. E além disso, ainda faz parte da ONU Mulheres,

¹ Disponível em: <https://mudatudo.com.br/o-exemplo-de-rachel-maia-mulher-negra-e-ceo/>. Acesso em: 18 ago. 2020.

onde tem presença muito significativa quando se trata de assuntos que envolvem diversidade racial e de gênero.

Até setembro de 2020, Rachel era CEO da marca Lacoste no Brasil, também conhecida e consagrada mundialmente diante da mídia. Desde 2017, ela passou a responder por uma marca que possui uma rede de distribuição de 54 boutiques, 11 outlets, 6 lojas Duty Free e cerca de 850 multimarcas, conforme informações dadas ao site da Globo.com (2018). Atualmente, Rachel está em um novo momento, no qual passa a prestar sua consultoria a diversas empresas passando todo seu conhecimento e dedicando-se a seus projetos pessoais.

Rachel Maia é considerada um exemplo de liderança feminina e de superação para muitas mulheres que, assim como ela, sonham em ter uma carreira grandiosa vendo a possibilidade de chegar ao sucesso mesmo precisando enfrentar inúmeras barreiras.

Como segundo caso a ser observado, apresento de forma breve a história de Luiza Helena Trajano e sua trajetória de engajamento com o empreendedorismo feminino além dos padrões impostos pela sociedade.

Escutamos muito sobre empreendedorismo feminino, empoderamento e como as mulheres estão revolucionando o mercado de trabalho. De fato, as mulheres estão caminhando para isso, muitas estão à frente de empresas e levando marcas a lugares inimagináveis até alguns anos atrás, como é o caso de Luiza Helena Trajano, presidente da rede Magazine Luiza que, desde sua estreia no comando, fez com que a empresa se tornasse uma das maiores redes de varejo do Brasil. A empresa é colocada em 6º lugar no ranking dos maiores faturamentos entre muitas outras empresas do segmento, segundo o site da IBEVAR (2019).

Luiza iniciou sua carreira aos 12 anos de idade, sempre trabalhando nos negócios da família. Foi balconista, gerente geral, entre muitas das funções que existem dentro de uma loja. Formou-se em Direito e Administração de empresas e, em 1991, recebeu o convite para assumir o comando da rede de varejo. Hoje em dia é reconhecida, não somente por presidir uma rede reconhecida internacionalmente, mas por sua história de vida batalhadora, de força de vontade, de competência, sabedoria, e por ser uma grande ativista dos direitos das mulheres. Possui uma visão muito focada no futuro, mas sem deixar de dar espaço para o lado humano em grande parte de suas ações. É muito recorrente vermos na internet as repercussões positivas dadas às ações de cunho social que contaram com sua iniciativa. Ações em prol das

mulheres contra a violência doméstica e a fundação do Grupo Mulheres do Brasil são um dos marcos em sua carreira.

Tornou-se uma mulher muito respeitada em meio ao mundo executivo, mesmo sendo uma área bastante concorrida e habitada pelo sexo masculino. Em entrevista dada ao site Poder 360, feita por Welle (2020), Luiza comenta sobre o fato de ser até hoje a única mulher à frente de uma presidência no varejo, “até hoje sou a única presidente mulher do varejo, imagina como era isso há 40 anos”. São visões como essa que a fazem ter a preocupação de ampliar cada vez mais os espaços para a participação feminina em cargos de liderança. Já em entrevista para a Revista Versar (2019), ao ser questionada sobre quais eram, hoje, os maiores desafios das mulheres, Luiza responde que “o maior desafio é estar em um alto cargo de direção, as mulheres negras têm ainda mais dificuldade. Sem falar na mulher que ganha menos só porque é mulher” (VERSAR, 2019).

Figura 2 - Imagem de Luiza Trajano para a revista Versar



Fonte: Site Revista Versar.²

A mulher está em uma constante evolução no mercado de trabalho, mas a passos ainda muito curtos, ao mesmo tempo em que enxergamos mulheres como Luiza Helena Trajano e Rachel O. Maia alcançando o topo, temos um outro lado que ainda está lá na faixa de partida iniciando sua jornada. O que se faz trazer estes dois casos de sucesso para o presente trabalho, é o intuito de mostrar como as mulheres podem sim chegar aos maiores cargos e fazer com que empresas desconhecidas alcancem lugares muito gratificantes no mundo dos negócios.

A representatividade que elas trazem mostra muito além do que podemos enxergar a olho nu. Através da mídia, Rachel é uma mulher negra que, antes de chegar ao topo e ser reconhecida mundialmente, colocou empresas em lugares

² Disponível em: <https://www.revistaversar.com.br/luiza-trajano/>. Acesso em: 17 ago. 2020.

extraordinários. Luiza, além de ser uma mulher que veio do interior, não é considerada dentro dos padrões de beleza impostos pela sociedade. Existem muitas barreiras até chegar em um nível onde o mundo a respeita e, por coincidência, também antes de ser reconhecida mundialmente, fez sua empresa atingir visibilidade, expansão, faturamento destacado no mercado, entre outros acontecimentos que angariaram valores para a marca. As duas não são uma marca, os nomes de ambas são reconhecidos por serem quem são e pelo o que alcançaram através de seus esforços. Não precisaram dos nomes das empresas para terem o status que possuem hoje. São dois exemplos para todas as mulheres que desejam gerar reconhecimento em suas áreas de atuação.

Assim, ante o exposto ressalto que a configuração do caso de pesquisa não é a abordagem dos “cases” de sucesso Rachel Maia e Luiza Helena Trajano, mas como elas dão a ver relações e discursividades sociais que indicam o lugar de fala das mulheres no ambiente dos negócios e das organizações. Ao olhar para a representatividade midiática destas mulheres, poderemos nos voltar a olhar a presença feminina no âmbito de organizações locais e como tais discursividades sociais valorizam ou escondem um discurso, que silencia vozes e apaga existências.

2.3 DESENHO DE PESQUISA

Figura 3 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Este desenho ilustra de forma clara como se dá o silenciamento e, consecutivamente, a falta de visibilidade da fala das mulheres nas organizações. Optou-se por colocar a visibilidade de fala ao centro, como o foco principal, mostrando que um único termo movimenta tantos outros elementos dentro de uma esfera organizacional. Por trás dele, há competição entre homens e uma grande luta pela igualdade vinda das mulheres.

As flechas evidenciam que o sentido do homem no ambiente organizacional já começa “por cima”, afinal, desde sempre as empresas são lideradas por homens, o que resulta no autoritarismo que deixa o homem como o reprodutor de todas as vozes em uma empresa. Comumente, é o homem quem dá a palavra final e quem reproduz ideias que, muitas vezes, vieram de mulheres. Por este motivo, que pode ser considerado cultural ou estrutural do mundo dos negócios, inicia-se o silenciamento das mulheres, representado então com a flecha no sentido anti-horário, ou neste caso, “para baixo”.

Dadas essas observações iniciais, após anos de silenciamento, o desenho ilustra como as mulheres vêm lutando para garantir a igualdade de gênero, desconstruindo a si mesmas e tentando desconstruir pensamentos machistas que envolvem o ambiente organizacional, com o intuito de chegar então ao mesmo nível de visibilidade de fala que o gênero masculino sempre atingiu. Assim, para formar este diagrama, emprega-se as palavras-chaves: Visibilidade de fala; Gênero; Mulher; Homem; Igualdade; Silenciamento; Desconstrução; Ambiente organizacional; Trabalho; e Feminismo. São estas palavras que serão tensionadas a partir da articulação entre teoria e empírica nos capítulos seguintes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O ESTEREÓTIPO DE GÊNERO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Há muito tempo, o estereótipo de gênero é o que vem delimitando as funções de cada pessoa nos ambientes organizacionais e entre outros tantos departamentos da vida. Gênero é aquela barreira invisível que diz o que a mulher e o homem devem fazer e/ou o que se encaixa melhor para cada corpo. Conforme afirma Scott (1995, p. 86), gênero pode ser definido através de duas propostas: “(1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. Já para Diniz (2003, apud ALMEIDA, 2012, p. 27), “gênero pode ser definido como uma estrutura social que tem origem no desenvolvimento da cultura humana, ou seja, vai muito além das questões genéticas”. Para Pedro e Guedes (2010, p. 3), “as relações de gênero presentes no patriarcado pressupõem que o órgão sexual determina as funções sociais”. Entende-se então que a divisão do trabalho está verdadeiramente ligada às questões de gênero e que faz parte de toda a estruturação da sociedade. É o que dá a sensação de pertencimento ao homem de poder executar tarefas de maior importância e a mesma sensação de pertencimento para que mulheres executem trabalhos tidos como femininos, que muitas vezes estão em escalas de subordinação abaixo das figuras masculinas em empresas.

De acordo com Almeida (2012, p. 29):

Gênero implica numa relação que, na maioria das vezes, é marcada pela supervalorização do masculino em detrimento do feminino e, conseqüentemente, as relações de gênero produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas, de acordo com seu sexo.

As autoras Simões e Melo (2016, p. 12-13) sustentam o pensamento acima apontando que:

As empresas brasileiras que não tem seu processo de contratação rigorosamente ditado por normas legais, tem o perfil de funcionário ideal como um homem, caucasiano, jovem adulto, solteiro e bem escolarizado academicamente. Sua predileção masculina, então, está encoberta por uma fala, pré-ensaiada, tratando de tópicos como produtividade, assiduidade e custos sobre encargos sociais que viriam com a contratação feminina. A mulher, enquanto candidata a um emprego, é muitas vezes vista como um ônus para a empresa. A maternidade, com as leis que protegem essa

faculdade biológica, do ponto de vista do empregador, mostra-se uma ameaça à produtividade, à boa imagem e à consistência da instituição. Em realidade, no meio capitalista, para maioria dos contratadores, as mulheres só são vistas como auxiliares do aumento de lucros das empresas quando ocupam a posição de consumidoras, não de colaboradoras.

Nota-se que a força de trabalho feminina é ainda posta em dúvida, pois a mulher é vista como consumidora e não como parte de uma empresa, bem como citam as autoras acima. Estes inúmeros anos de cultura patriarcal e de discriminação de gênero que, como podemos ver, ainda estão em voga, fazem com que sequelas permaneçam impactando a sociedade e fazendo com que as mulheres necessitem provar cada vez mais que, independente do gênero, são capazes de executar qualquer tipo de tarefa. Mesmo com estas sequelas, avanços aconteceram em toda a trajetória da mulher no mercado de trabalho, porém, conforme comparação de Bruschini (2007), há duas variáveis para a participação feminina no mercado.

A primeira é sobre o aumento significativo das mulheres em ocupações de maior formação e formalização, e a segunda é o oposto, pois por outro lado, ainda há uma presença muito forte de mulheres em ocupações precárias. Para Macêdo e Macedo (2004, p. 70), “encontram-se desprovidas de direito, e o seu trabalho desprovido de sentido, uma vez que a força humana que trabalha é precarizada, delineando um perfil de desemprego ou de subemprego, além da crescente intensificação dos níveis de exploração”. A dualidade da realidade da mulher trabalhadora ainda está muito forte, basta olharmos para o lado para percebermos as diferenças entre cargos, salários e benefícios, que muitas vezes variam de pessoa para pessoa entre um mesmo cargo dentro de uma mesma empresa, mostrando incoerência entre discurso e prática na vida real.

As dificuldades para uma mudança mais profunda repousam em várias bases: na família, matriz da divisão sexual do trabalho; no fenômeno organizacional do Teto de Vidro, impedindo a mulher de assumir altos cargos de comando e nas crenças dos “destinos” femininos e dos “falsos poderes” de uma masculinidade esquartejada (ROMERO, 2009, p. 23).

O Fenômeno Organizacional do Teto de Vidro ou *Glass Ceiling*, nada mais é do que o simbolismo para um obstáculo quase imperceptível, porém estável, que impede mulheres de assumir cargos de chefia nas organizações. Para alguns autores, o teto de vidro é chamado de “barreira”. “Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela

inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62-63).

As relações interpessoais no contexto organizacional devem se dar além dos gêneros. É comprovado que há uma lacuna entre homens e mulheres e não se deve deixá-la de lado, e sim, deve-se repensar novos modelos para gerenciar pessoas e que, acima de tudo, contem com programas e projetos eficazes de diversidade nas organizações. Há uma grande necessidade de que se promovam debates sobre o tema para problematizar a desigualdade de gênero nas organizações, com o intuito de entender porque ainda as mulheres não ocupam espaços públicos tal qual os homens mas, ao mesmo tempo, explicando que tais debates não têm o intuito de gerar competição entre A e B e sim conscientizar sobre a equidade de gênero dentro de empresas e demais espaços carentes destas particularidades.

Neste sentido, Almeida (2012, p. 19) nos afirma que:

Problematizar o tema sob a ótica de gênero e retomar as questões da divisão sexual do trabalho significa avançar na compreensão da complexidade dessa articulação, permitindo uma desnaturalização de uma série de fenômenos históricos, uma superação da abordagem limitadora do aparato biológico para explicar as diferenças masculinas e femininas e uma valorização das diferenças na qual se ressalta a equidade e destacam-se as relações de poder.

Em junho de 2020, aconteceu nos Estados Unidos o evento *Dear Class of 2020*, celebração do Youtube em homenagem a todos os formandos deste ano fatídico, onde inúmeros estudantes não poderão realizar o sonho da formatura em função da pandemia do Coronavírus. O evento contou com grandes nomes respeitados pelo mundo inteiro como Barack e Michelle Obama, Bill e Melinda Gates, Malala Yousafzai, entre outros. Muitos discursos de motivação, inspiração e emoção foram apresentados, porém, a fala de Beyoncé, cantora pop conhecida mundialmente, garantiu a maior repercussão em virtude de suas palavras sobre racismo e sexismo no empreendedorismo feminino a partir de suas experiências de vida.

Com tradução feita através do Youtube Originals, o discurso da cantora nos traz que:

Um momento decisivo na minha vida foi quando decidi abrir minha própria empresa anos atrás. Precisei crer que eu estava pronta e que meus pais e mentores tinham me ensinado o que seria necessário para ter êxito. Mas foi assustador. A indústria do entretenimento ainda é muito sexista. Ainda é dominada por homens e, como mulher, eu não tinha muitos exemplos

femininos na posição que eu queria para mim: ter minha gravadora e minha empresa de assessoria artística. Dirigir meus filmes e produzir minhas turnês. Isso significava ser proprietária, dona do meu trabalho, arte e futuro, e escrever minha própria história. Poucas mulheres negras tinham um lugar na mesa. Eu tive de talhar a madeira e construir a minha. E então eu convidei os melhores para se sentarem nela. Contratei mulheres, homens, excluídos, oprimidos, pessoas negligenciadas que esperavam ser notadas. Muitas das pessoas mais criativas e empreendedoras que, embora extremamente qualificadas e talentosas, foram repetidamente rejeitadas como executivas em grandes corporações por serem mulheres ou por disparidade racial. E tive o orgulho de lhes oferecer um lugar em minha mesa. [...] Às jovens mulheres, nossas futuras líderes, saibam que farão o mundo girar. Estou de olho em vocês. São tudo que o mundo precisa. Façam jogadas poderosas. Sejam excelentes. E, aos jovens reis, aceitem sua vulnerabilidade e redefinam a masculinidade. Liderem com o coração (KNOWLES, 2020).

Esta fala nos mostra o quão importante é discutir e problematizar as questões não somente de gênero, mas também as raciais nas grandes e pequenas organizações. Não nos passa pelo pensamento que uma mulher que chega ao topo, que passa a ser conhecida mundialmente possa ter passado por situações do tipo. O que enxergamos é apenas o sucesso e holofotes, porém, hoje em dia, estas pessoas consideradas formadoras de opinião têm usado suas vozes para ir além do entretenimento. Estão usando-as para promover a conscientização.

É muito importante que o mundo tente se encaminhar para uma transformação cultural em relação às questões de gênero, podemos notar o quanto ainda “masculinizamos” coisas simples por conta deste problema estrutural que perpassa por séculos. Ao iniciar leituras para a construção deste trabalho de pesquisa, quando percebo nomes de autores, logo imagino que os mesmos sejam homens, pois como sabemos, a palavra autores no sentido masculino serve tanto para autores homens quanto para autoras mulheres. Já a palavra autoras, não serviria para falarmos também de autores homens. O que se quer dizer nesta explicação é que o masculino engloba muitas coisas fazendo com que nossos primeiros pensamentos sejam voltados para este gênero em questão e provando mais uma vez que a discriminação de gênero existe e é reproduzida mesmo sem percebermos devido a um problema estrutural da sociedade.

Apesar de haver muitas teorias que explicam o que significa gênero, nota-se que, hoje, no contexto atual, esta palavra já se expandiu para inúmeras variações. Não seria mais tão adequado falar apenas em feminino e masculino, pois já estão sendo inseridas na sociedade novas variáveis para o termo em questão.

Sexo e gênero estão na mesma ordem mimética, na qual gênero reflete o sexo ou é por ele restrito. Nesta perspectiva que é necessário desconstruir os gêneros, pois assim, desconstruímos os sexos, ou o binarismo que acomoda gênero e sexo em corpos opostos” (ARAÚJO, 2011, p. 36).

As relações sociais estão sendo cada vez mais modernizadas e ultrapassando barreiras dentro das organizações. “Existem empresas que já adotaram estratégias que buscam a equidade de gênero, mas, em termos proporcionais, a quantidade de empresas participantes é muito baixa se comparada com o universo geral das empresas estatais e privadas” (ALMEIDA, 2012, p. 20). Empresas de grandes nomes no mercado têm se mostrado cada vez mais engajadas nas causas relacionadas à gênero, muitas abrindo vagas específicas para promover a inclusão destes novos que estão surgindo e dando espaço para estes, que são considerados como minorias. Além do mais, algumas empresas também vestem a camisa da luta feminista e vão além de apenas envelopar as redes sociais com o tema em dias comerciais do ano, oferecendo oportunidades para mulheres de mais idade, para as mais jovens que estão iniciando nas carreiras e para as que já são mães que, muitas vezes, são dispensadas diretamente na entrevista de emprego por esse motivo. Atitudes como estas podem ser consideradas um grande avanço, embora ainda haja uma enorme luta por direitos igualitários e/ou de equidade de gênero no mercado de trabalho.

3.2 O MOVIMENTO FEMINISTA

O Movimento Feminista significa a luta das mulheres pelo direito de ter direitos para viver. Nada mais do que isto, na forma mais simples de dizer, é a resistência pela igualdade entre homens e mulheres no mundo e nas mais diferentes esferas da vida. Segundo Leal (2018, p. 13), “começou com mulheres de classe média alta, no Reino Unido, e claro, brancas”. Pode ser entendido também como filosofia política ou como a denominação mais usual: movimento social. Para Garcia (2015), significa “lutar pelo reconhecimento de direitos e oportunidades e, com isso, pela igualdade de todos os seres humanos”. Já para Gurgel (2010, p. 1), “além de lutarem pela consolidação do poder popular em contraponto ao poder burguês, as mulheres iniciaram uma batalha histórica em torno do direito de participar ativamente da vida pública, no campo do trabalho, da educação”. Pedro e Guedes (2010, p. 5) afirmam que “a luta das mulheres está na libertação das amarras de um senso moral construído pela cultura machista, cristalizada durante séculos”.

Em um espaço não tão longo de tempo, ao olharmos para trás e encararmos a história de frente, podemos averiguar que até meados do século XIX, a figura da mulher ainda era totalmente voltada para a vida doméstica, sem direitos básicos, como por exemplo o voto, que tão logo depois, foi autorizado por um homem para que as mulheres pudessem ter o direito de votar. Este movimento que vem crescendo incansavelmente, nos trouxe além de liberdade, a dignidade para viver em sociedade como seres humanos além da porta de nossas casas.

O termo feminismo foi primeiro empregado nos Estados Unidos por volta de 1911, quando escritores homens e mulheres começaram a usá-lo no lugar das expressões utilizadas no século XIX tais como movimento das mulheres e problemas das mulheres, para descrever um novo movimento na longa história das lutas pelos direitos e liberdades das mulheres. [...] Desse modo, o feminismo pode ser definido como a tomada de consciência das mulheres com o coletivo humano, da opressão, dominação e exploração de que foram e são objeto por parte do coletivo de homens no seio do patriarcado sob suas diferentes fases históricas, que as move em busca da liberdade do seu sexo e de todas as transformações da sociedade que sejam necessárias para este fim (GARCIA, 2015).

O movimento tem tomado proporções muito grandes de uns tempos para cá. Especialistas do tema defendem que existiu a primeira, a segunda, e que agora estamos na terceira onda do feminismo que engloba questões de gênero e, também, nos distancia da ideia de que o feminismo ainda é somente para mulheres brancas, conforme quando foi criado. Assim, corrompendo a barreira que separava mulheres de mulheres por causa de sua cor. Afinal, como se não bastasse boa parte do mundo e do patriarcado serem racistas, o feminismo assim também se fez em seu início. A partir disso, em meados dos anos 1980, Alice Walker surge com o termo *Mulherismo* ou *Womanism*, justamente pelo fato de que até os anos 1970 o feminismo era elitizado e branco. Então a autora populariza o termo em prol das mulheres como um todo, mas, sobretudo, com o foco nas mulheres negras.

“Mulherismo é feminista como a púrpura é lavanda” é uma expressão que significa que o mulherismo excede ao feminismo, da mesma forma que a cor púrpura é mais profunda e forte do que a lavanda, assim, as mulheres negras são “mulheristas”, enquanto as brancas permanecem meramente “feministas” (WALKER, 1983 apud LEAL, 2018, p. 26-27).

Collins (2017) nos explica que:

O uso do termo mulherismo proposto por Walker promete às mulheres negras que operam dentro desses pressupostos nacionalistas negros, e que

simultaneamente veem a necessidade de abordar questões “feministas” dentro das comunidades afro-americanas, uma reconciliação parcial dessas duas filosofias aparentemente incompatíveis.

Hoje, na terceira onda do movimento no qual nos encontramos, podemos perceber que o feminismo não fomenta mais somente a questão de direitos igualitários, mas também proporciona visibilidade para temas de extrema relevância, como por exemplo a maternidade optativa, a sexualidade, os direitos sobre o próprio corpo e ao aborto, a violência doméstica, entre outros tantos temas que seria imensurável citar. “O feminismo aparece como um movimento libertário, que não quer só espaço para a mulher – no trabalho, na vida pública, na educação –, mas que luta, sim, por uma nova forma de relacionamento entre homens e mulheres” (PINTO, 2009, p. 16). Esse conceito desafia a sociedade dia após dia desde sua criação, nos mostrando o quanto é importante olharmos para trás e agradecer às inúmeras mulheres que deram o pontapé inicial para que hoje possamos conviver em sociedade como convivemos. Isso também por já conseguirmos enxergar mulheres como referências e não somente homens como figura principal e, acima de tudo, consigamos entender que o movimento feminista luta pela igualdade de gênero e não para promover disputas. Sobretudo, apesar dos avanços, o mundo ainda tem muito a caminhar até a tal igualdade ser de fato alcançada.

Globalmente, a agenda feminista abrange várias áreas importantes. Em primeiro lugar, a situação econômica e as questões relacionadas com a pobreza global das mulheres, tais como oportunidades de educação, desenvolvimento industrial, racismo ambiental, políticas de emprego, prostituição e leis de herança em matéria de propriedade, constituem uma questão fundamental global das mulheres. Direitos políticos para as mulheres, tais como conseguir o voto, direito de participar de reuniões, viajar, obter cargos públicos; os direitos dos presos políticos e violações básicas de direitos humanos contra as mulheres como estupro e tortura, constituem uma segunda área de preocupação. Uma terceira área de preocupação global consiste em problemas conjugais e familiares, como leis de casamento e divórcio, políticas de custódia da criança e trabalho doméstico. Questões de saúde e sobrevivência das mulheres, tais como direitos reprodutivos, gravidez, sexualidade e AIDS constituem outra área de preocupação feminista global. Essa ampla agenda feminista mundial encontra expressões distintas em diferentes regiões do mundo e entre as diversas populações (COLLINS, 2017).

Estamos em 2020 e o conceito do movimento feminista ainda assusta, falar de igualdade e direitos humanos soa menos perturbador do que a palavra feminismo, pois esse termo ainda pode ser considerado tabu para muitos e/ou interpretado de

forma errônea. Em alguns determinados ambientes, independente do grau de instrução, de como a mulher se comporta em público, de como se veste e se posiciona, ao se denominar como feminista ela passa a ser objetificada como “a feminista” e não como a pessoa que tanto lutou para ser, com todas as suas qualidades e méritos. “Quando uma mulher fala, sua fala tem uma marca: é a fala de uma mulher; quando uma mulher feminista fala, tem duas marcas, de mulher e de feminista” (PINTO, 2009. p. 20). É como se houvesse mais um lugar de fala ou posicionamento pelo fato de que além de ser mulher, ainda é mulher e feminista ao mesmo tempo.

A palavra “feminista” tem um peso negativo: a feminista odeia os homens, odeia sutiã, odeia a cultura africana, acha que as mulheres devem mandar nos homens; ela não se pinta, não se depila, está sempre zangada, não tem senso de humor, não usa desodorante. [...] Algumas pessoas me perguntam: “Por que usar a palavra ‘feminista’? Por que não dizer que você acredita nos direitos humanos, ou algo parecido?” Porque seria desonesto. O feminismo faz, obviamente, parte dos direitos humanos de uma forma geral — mas escolher uma expressão vaga como “direitos humanos” é negar a especificidade e particularidade do problema de gênero. Seria uma maneira de fingir que as mulheres não foram excluídas ao longo dos séculos. Seria negar que a questão de gênero tem como alvo as mulheres. Que o problema não é ser humano, mas especificamente um ser humano do sexo feminino (NGOZI, Chimamanda, 2015).

A forma como uma mulher que se diz feminista é rotulada é extremamente contrária ao que o movimento prega, o feminismo não obriga mulheres a serem de determinados jeitos, ele luta e ensina que as mulheres podem e devem ser como quiserem. Se a mulher quiser viver sempre maquiada e produzida, ela pode. Se ela quiser optar por não fazer uso destes recursos, ela também pode. Afinal, muitos quesitos como estes foram impostos por anos pela sociedade, fazendo com que as mulheres se moldassem a padrões socialmente impostos, sendo que a ideia do feminismo é de fazer com que as mulheres se libertem dessas amarras. Felizmente hoje, por mais que ainda haja um longo caminho a percorrer, é notável que estejamos vivendo os resultados dessa luta e que as mulheres estão cada vez mais conscientes do seu espaço no mundo.

3.3 LUGAR DE FALA

Falar sobre lugar de fala significa trazer a ideia de que qualquer pessoa possa

debater sobre qualquer assunto, a partir do momento em que se fale e entenda sob o ponto de vista do lugar que você pertence e o quanto ele impacta na sociedade a partir de seu posicionamento. O livro de Djamila Ribeiro, *Lugar de Fala*, pertencente à coleção *Feminismos Plurais*, explica de uma forma dinâmica o conceito de lugar de fala ao mesmo tempo em que traz expressões de diversas autoras que o constroem. Todo mundo tem um lugar de fala, pois todos nós estamos inseridos socialmente no mundo. Este conceito pode ser aplicado em diversos movimentos além do antirracista, como por exemplo no movimento LGBTQIA+ e no movimento feminista. É um termo auto aplicável em diversas esferas da vida e que traz consciência para quem o reproduz.

A teoria do ponto de vista feminista precisa ser discutida a partir da localização dos grupos nas relações de poder. Seria preciso entender as categorias de raça, gênero, classe e sexualidade como elementos da estrutura social que emergem como dispositivos fundamentais que favorecem as desigualdades e criam grupos em vez de pensar essas categorias como descritivas da identidade aplicada aos indivíduos (COLLINS, 1997 apud RIBEIRO, 2019, p. 60).

Todo mundo tem sim seu lugar de fala, mas o propósito é mostrar como se colocar nestes espaços e contribuir para uma luta apesar de seus privilégios e, sobretudo, a partir do seu lugar social, poder falar sobre questões que não são necessariamente suas. “Lugar/posição de fala não se refere necessariamente a indivíduos dizendo algo; é um conceito que parte da perspectiva de que as visões de mundo se apresentam desigualmente posicionadas” (PEREIRA, 2018, p. 155). A reflexão a ser feita a partir desta leitura é: como que eu, do meu lugar de fala, posso contribuir para uma sociedade menos desigual? Como me colocar no lugar do outro sem ultrapassar o meu lugar e nem o da outra pessoa? Como se posicionar de uma forma em que possamos treinar mais a nossa escuta para tentar entender o próximo?

Quando muitas vezes é apresentada a importância de se pensar em políticas públicas para mulheres, comumente ouvimos que as políticas devem ser para todos. Mas quem são esses “todos”, ou quantos cabem nesses todos? Se mulheres, sobretudo negras, estão num lugar de maior vulnerabilidade social justamente porque essa sociedade produz essas desigualdades, se não se olhar atentamente para elas, o avanço mais profundo fica impossibilitado. [...] é preciso focar nessa realidade ou, como as feministas negras afirmam há muito: nomear. Se não se nomeia uma realidade, nem sequer serão pensadas melhorias para uma realidade que segue invisível (RIBEIRO, 2019, p. 40)

Esta questão da escuta e do lugar de fala de cada um é um bom passo para que tenhamos mais visibilidade em determinadas posições, sobretudo no trabalho,

afinal, por que as mulheres ainda sentem não serem escutadas ou por quê o sexo masculino é quem fala/dita as regras perante ao sexo feminino ou tentam as ensinar a fazer os seus trabalhos como se não fossem capazes de executar sozinhas em pleno século XXI? As mulheres precisam exercitar mais a capacidade de dizer algumas palavras como: você me interrompeu, ainda não terminei de falar; isso não é apropriado; eu já sei a respeito deste assunto; e, por último mas não menos importante, a menor das palavras mas que carrega um grande peso no qual muitas mulheres ainda não se sentem confortáveis em carregar sem se sentir muitas vezes culpadas: não!

No ambiente organizacional, ainda é muito comum que mulheres estejam em cargos que não são considerados os mais “importantes” ou que não possuem tanta visibilidade, isso ocorre, pois, a grande maioria que ocupa esses cargos são homens. Além disso, as mulheres também possuem baixa visibilidade e espaço de fala na política e também pouca representatividade nos meios de comunicação de massa, por exemplo.

Na grande mídia, o lugar de enunciação das trabalhadoras apareceu sempre emoldurado pela edição das reportagens. Pouco espaço foi dado para a circulação de depoimentos de trabalhadoras ou de análises de suas representantes sindicais. Na mídia alternativa, principalmente nas redes sociais, diferentes grupos de militância feminista defenderam posições alinhadas com a categoria, porém, a fala das trabalhadoras continuou quase ausente (FONTANA, 2017, p. 66-67).

Lugar de fala deve ser legitimado como uma postura ética pelas organizações e pela mídia, assim sendo, uma mulher poderá falar por si própria sem que alguém precise explicar com outras palavras o que ela acabara de dizer. E, conseqüentemente, a sociedade patriarcal deixará de reproduzir os termos conhecidos hoje como *Maninterrupting* e *Mansplaining*, que são termos ingleses adotados para explicar diversas ações de machismo reproduzidos no dia a dia.

Maninterrupting significa a interrupção constante de homem a uma mulher para que esta não conclua sua frase. A palavra consiste na junção de man (homem) e interrupting (interrupção) e se traduzirmos as duas palavras separadamente, significa “homens que interrompem”. [...] *Mansplaining*, consiste na maneira a qual um homem tenta explicar algo ou alguma coisa óbvia como se ela fosse incapaz de entender por si própria (COELHO, 2018, p.59-60).

A cultura patriarcal que se construiu com o passar dos anos e se instaurou na sociedade faz com que as mulheres pareçam inferiores. Conforme afirma Ribeiro (2019, p. 68), “o que ocorre, geralmente, é a tentativa de deslegitimar a luta antirracista, antimachista ou anti-LGBTfóbica, ou a própria teoria do ponto de vista feminista ou lugar de fala”. Isso faz com que as oportunidades sejam em menor número em cargos de gestão dentro das organizações, porém, assim como o racismo, o machismo também é estrutural e em qualquer lugar é válido que haja diálogos e práticas para que estas questões sejam discutidas e mudadas.

Recentemente, aconteceu uma grande manifestação nos EUA em prol do racismo, iniciada a partir da morte de George Floyd, afro-americano que foi a óbito por asfixia provocada em praça pública por um policial de Minneapolis. O movimento *#BlackLivesMatter* (Vidas Negras Importam) deu voz para muitas pessoas, tanto pela movimentação presencial que mobilizou inúmeros manifestantes em diversos lugares, quanto pela movimentação no meio digital, que possibilitou que muitas pessoas negras de todos os países pudessem aparecer falando sobre o racismo existente no mundo.

No Brasil, o ator comediante Paulo Gustavo, homem e branco, emprestou sua conta no Instagram que conta com uma base de mais de 13 milhões de seguidores para a filósofa Djamila Ribeiro, para que ela, mulher negra, pudesse falar sobre racismo e, conseqüentemente, atingir um número muito maior de pessoas. Paulo Gustavo entendeu que seu lugar de fala naquele momento era somente o da escuta, e compartilhou sua conta com alguém que teria propriedade no assunto para falar. Após esta atitude, muitos outros artistas famosos seguiram a ideia realizando a mesma ação. Contudo, ao mesmo tempo em que ações como essa aconteceram nas redes sociais, muitas pessoas usaram o termo “Lugar de Fala” para se eximir da responsabilidade de debater sobre determinados assuntos ou, a partir disso, acham que somente pessoas vulnerabilizadas podem ter profundidade para falar. Mas o conceito de lugar de fala explica que todo mundo pode falar sobre tudo, porém cada um no seu lugar, sem calar o outro e, menos ainda, aquele que venha a ter propriedade no assunto.

Acima, citei o exemplo do movimento antirracista, mas o mesmo conceito aplica-se para o movimento LGBTQIA+, para o movimento feminista, entre outras tantas pautas que necessitam deste olhar para sair de vez do silenciamento e ganhar voz.

3.4 ESPIRAL DO SILÊNCIO

A teoria da Espiral do Silêncio, criada pela pesquisadora alemã Elisabeth Noelle-Neuman, se dá através de situações em que pessoas de um ponto de vista minoritário resultem por não expor suas opiniões e/ou viverem por aceitar opiniões alheias. Isso pode ocorrer de acordo com o que são as chamadas “normas e costumes” empregadas diante de toda uma sociedade que foi construída ao longo do tempo. As Espirais do Silêncio estão também diretamente ligadas ao comportamento das pessoas, são um reflexo de como os indivíduos aprenderam a conviver em sociedade e a se relacionar com o outro. “Por que “espiral”? A metáfora da espiral explicita a dimensão progressiva - e não simplesmente cíclica - dessa tendência ao silêncio. Quanto mais uma opinião for dominada ou ilegítima, maior a tendência de que ela não seja manifestada” (BARROS FILHO, 2008, p.181). As minorias acabam sendo silenciadas, muitas vezes, por influência da grande mídia, os grandes meios de comunicação de massa influenciam quem não está seguro de suas opiniões e/ou aqueles que não querem lidar com as consequências de ir contra a grande maioria.

Para Marra e Leão (2019, p. 210):

O silêncio não é permitido dentro de nosso contexto social e a concordância com aquilo que não conhecemos, com intuito de inserção e aceitação a um grupo acaba nos restringindo. Muitas das vezes, nos isolamos, nos calamos, concordamos e eliminamos possibilidades de diálogos, de debates, de oposição de pensamentos.

Este isolamento causado como “precaução” para um debate que, dependendo do contexto, muitas vezes pode se tornar constrangedor, a fim de colocar o conhecimento das pessoas à prova, também acontece em locais de trabalho com os mais variados tipos de pessoas e cargos. Conforme afirma Barros Filho (2008, p.181), “a maior parte dos agentes sociais procura evitar o isolamento, isto é, sentir-se sozinho ao sustentar pontos de vista, atitudes, crenças, etc. Com esse fim, cada um observa o próprio meio para constatar quais opiniões prevalecem e quais estão em declínio”.

Así, la “Teoría de la espiral del silencio”, de acuerdo con Noelle-Neumann, se apoya en el supuesto de que la sociedad – y no sólo los grupos em los que los miembros se conocen mutuamente – amenaza con el aislamiento y la exclusión a los individuos que se desvían del consenso. Los individuos, por su parte, tienen un miedo en gran medida subconsciente al aislamiento y este

temor hace que la gente intente comprobar constantemente qué opiniones y modos de comportamiento son aceptados o rechazados em su médio (FERNÁNDEZ, et al., 2005, p. 468).³

Esta teoria traz a explicação do porquê muitas pessoas preferem omitir suas opiniões para continuarem sendo aceitas em determinados grupos e ambientes, afinal, lidar com julgamentos nunca foi uma tarefa tão fácil, menos ainda quando se precisa estar realmente nesses determinados grupos ou lugares, como por exemplo, em um emprego. “A espiral do silêncio ocorre porque as pessoas têm medo do isolamento e aqueles que possuem menos confiança em si mesmos e baixa autoestima tem uma tendência maior a se unir com a maioria”. (NEUMANN, 1995 apud MENDONÇA; BRAGA, 2015, p. 3). Em complemento, Seridório e Rodrigues (2015, p. 190) afirmam que “os indivíduos têm tendência a expressarem suas opiniões, quando essas estão em conformidade com a opinião generalizada”.

Se torna mais fácil apenas concordar, quando outras pessoas estão também apenas concordando, como por exemplo frente a um chefe no qual ninguém se sentiria à vontade para discordar, mesmo que as opiniões sejam válidas. “Uma situação pode ser constrangedora, quando se vão contra as regras impostas por um grupo/sociedade, quando se diverge do consenso social (opinião maioritária), mesmo antes de haver uma pressão social exercida pelo colectivo” (MIDÕES, 2008, p. 4-5).

O medo do julgamento alheio faz com que as pessoas se caleem para que a divergência do contexto social não os causem problemas posteriores, é como se a opinião maioritária fosse a única correta a se seguir e/ou como se as ideias do coletivo fossem mais importantes e inteligentes do que a de uma minoria ou a de uma pessoa só em si. Levando em consideração novamente que o julgamento dos outros sempre foi visto como algo difícil de ser enfrentado. Além do que, se torna embaraçosa a situação de se sentir sozinho ao tentar defender algum ponto de vista quando ele não vai de encontro com a grande maioria. É como se estivéssemos fadados a seguir um protocolo social onde devemos somente aceitar o que é imposto para evitar um

³ Assim, a “Teoria da espiral do silêncio”, segundo Noelle-Neumann, assenta no pressuposto de que a sociedade - e não apenas os grupos em que os membros se conhecem - ameaça o isolamento e a exclusão para indivíduos que se desviam do consenso. Os indivíduos, por sua vez, têm um medo amplamente subconsciente do isolamento, e esse medo faz com que as pessoas tentem constantemente verificar quais opiniões e modos de comportamento são aceitos ou rejeitados em seu meio. Tradução: Google tradutor.

conflito. Para Marra e Leão (2019, p. 211), “questionarmos sobre nossa existência e reconhecemos a fundamental existência do outro dá lugar à simples aceitação quando algo se apresenta como opinião da maioria ou como entendimento mais razoável a ser seguido”.

Ao refletir sobre esta teoria e trazê-la para o tema da falta de visibilidade de fala das mulheres nas organizações, podemos pensar sobre a conformidade social que desenha a espiral do silêncio da seguinte maneira:

Estas relações desiguais de poder se expressam não só na intimidade do casal ou em casa. Também se voltam para a esfera pública, no local de trabalho, nos espaços de participação política e cidadania, onde as mulheres devem seguir fazendo frente a velhos preconceitos, menosprezos e abusos pelo simples fato de ser (PLOU, 2013, p. 122).

No caso do público feminino, expressar suas opiniões em ambientes majoritariamente masculinos torna-se algo mais custoso, pois o nível de subestimação para com as mulheres acontece de forma substancial e estrutural. A capacidade de comprovação dos seus pontos de vista deve ser consideravelmente maior ao se depararem com os questionamentos dos homens. Para Noelle-Nuemann (2005, apud SANTINI; TERRA; ALMEIDA, 2017, p. 151), “quando um indivíduo silenciado encontra “parceiros verdadeiros” que compartilham de sua experiência ou de sua opinião, são capazes de resistir à pressão do grupo e escapar do medo do isolamento”. E, na verdade, isto é o que temos visto ultimamente, as mulheres estão unindo-se cada vez mais e calando-se cada vez menos, promovendo a quebra da Espiral do Silêncio que desde sempre esteve presente em toda a história da existência.

Já com o desenvolvimento da internet, o Movimento Feminista ocupa novos espaços de expressão – antes exclusivos da grande imprensa. Tornando-se acessível para mais mulheres e homens e, assim, reverberando suas ações não apenas na web, mas também em veículos da imprensa tradicional, quebrando a Espiral do Silêncio a que muitas mulheres se submetiam por não encontrarem respaldo ou local para falar de suas experiências, sua feminilidade, os papéis que assumem em sociedade e toda a sorte de situações negativas a que são submetidas diariamente, seja no mercado de trabalho, em casa, em atendimentos médicos, etc. (ZENIDARCI; SILVA; 2017, p. 2).

O rompimento das Espirais de Silêncios vem acontecendo cada vez mais, ainda mais por poder contar com a ajuda da internet, que têm dado voz a muitas pessoas, inclusive para movimentos menores que crescem a cada dia. Há pouco tempo, em

2015, presenciamos uma grande movimentação de quebra de Espiral de Silêncio. Foi no momento em que surgiu a hashtag #primeiroassédio, criada pela ONG Think Olga, em decorrência do fato de que uma menina de 12 anos, participante do programa MasterChef Júnior, havia sofrido assédio na internet. Esta hashtag serviu para dar voz a muitas mulheres que também foram vítimas de assédio na infância, para que pudessem falar e expor suas dores com a certeza de que seriam notadas e de que não estariam sozinhas.

Também ocorreu um movimento parecido mais tarde, em 2017, envolvendo atrizes da emissora de TV Rede Globo, quando uma figurinista sofreu assédio vindo de um ator e, imediatamente, uma campanha chamada “mexeu com uma, mexeu com todas” cresceu na internet através das vozes das atrizes. Esses acontecimentos servem para marcar momentos muito importantes na história de vida das mulheres, seja no local de trabalho, seja em espaços públicos e privados, pois mostra que, através de suas vozes, estão conseguindo dar andamento em uma revolução que foi pausada durante muitos anos.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 PESQUISA DA PESQUISA

Ao realizar uma busca por projetos que abordam temas que se aproximam com o que é proposto neste estudo, foram selecionados três trabalhos de conclusão de curso aos quais alguns pontos têm ligação com o tema do trabalho em questão. As pesquisas abaixo foram encontradas através do site Google Acadêmico com as seguintes palavras-chave: mulheres e organizações; liderança feminina; lugar de fala; gênero nas organizações; feminismo. Inúmeros trabalhos de temas similares foram encontrados, mas, no entanto, os três abaixo refletem mais sobre o que se propõe, cada um com suas particularidades, porém todos com o mesmo fim.

O primeiro trabalho selecionado é de autoria de Gabriela Assis de Mello (2011), intitulado “Mulheres no mercado de trabalho: observação do gênero feminino nas organizações”. Nesta primeira análise, nota-se que o trabalho utiliza um questionamento inicial como sendo: como se observa a relação de gêneros no trabalho nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários na Grande Florianópolis? A partir deste questionamento, foram escolhidos como objetivos gerais e específicos os seguintes: verificar e comparar a quantidade total de mulheres e homens nas empresas consideradas; analisar se há preferência de gênero para contratação ou promoção; analisar as políticas adotadas pelo departamento de gestão de pessoas das empresas definidas; confrontar a opinião dos teóricos sobre gênero e dados relevantes sobre o atual mercado de trabalho, com os dados obtidos na pesquisa junto às indústrias definidas. Para chegar a uma conclusão com esta pesquisa, a autora utilizou o método qualitativo descritivo, aplicando pesquisas com os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos das indústrias analisadas.

O segundo trabalho selecionado é de autoria de Roberta Reis Scherer (2017) e intitula-se “Repórteres mulheres e apresentadoras do Jornal Nacional e o Lugar de Fala a partir de uma perspectiva de gênero: beleza, juventude e exclusão”. Neste trabalho, o problema de pesquisa surge para analisar quais vozes têm lugar de fala na redação do Jornal Nacional, a partir de uma perspectiva de gênero. A partir disso, a autora usou como objetivos específicos os seguintes: mapear quantitativamente os jornalistas por sexo e idade; definir as diferenças na construção de apresentadores e

repórteres; apontar quem são os principais enunciadores dentro da redação, tomando como base a dominação masculina. Para chegar à conclusão de tais objetivos, a autora utilizou a metodologia de análise de discurso, especificando uma amostra do ano de 2016, onde pôde avaliar a representação das vozes femininas dentro da redação do jornal.

Já o terceiro trabalho de autoria de Mariana Pazzine da Silva (2014) é intitulado “Mulher e Poder: percepções de líderes femininas nas organizações”. Este estudo, dentre todos que foram analisados, é o que mais se aproxima do trabalho proposto. A autora realizou uma análise com 9 (nove) mulheres, já líderes em organizações, a fim de analisar e entender suas trajetórias e quais as semelhanças e diferenças entre as entrevistadas que chegaram a essa colocação social em diversos ambientes organizacionais. Utilizou autores como Foucault e Kunsch para balizar suas teorias e entender como se dá o processo de liderança feminina na prática.

Diante dos três trabalhos analisados, nota-se que os temas se encontram, nos aspectos da problemática e do contexto organizacional, porém, cada um com suas metodologias para os devidos fins. No primeiro, identifica-se uma grande diferença do trabalho aqui escrito, que a metodologia utilizada se voltou para as empresas, onde entrevistaram profissionais de recursos humanos, enquanto neste, as entrevistas se darão com mulheres que são abordadas pelos profissionais de RH. No segundo, a autora realizou sua análise dentro de um local específico, tendo como diferencial para com este, que as mulheres analisadas serão de empresas de diversos segmentos. Já no terceiro, ao qual mais se aproxima, foram entrevistadas mulheres já líderes em organizações. O que se difere deste, é que as que serão entrevistadas estão em diversos cargos, a fim de entendermos como é este processo para cada mulher e como elas enxergam esta evolução.

Tendo em vista que os trabalhos acima citados vieram de cursos como jornalismo, relações públicas e administração, pode-se notar que este tema perpassa por diversas áreas e que deveríamos ter um olhar mais atento a estas questões. Visto que esse trabalho é uma discussão de interface comunicacional, ou seja, o estudo articula questões de diversas áreas, porém visto pela ótica da comunicação.

4.2 MÉTODO

O tema do presente trabalho surge a partir da hipótese de que as mulheres não possuem voz nas organizações, voz esta que foi silenciada durante décadas por consequência da desigualdade de gêneros e, que sobretudo, ainda hoje não é encarada com naturalidade no meio organizacional. A partir desta problemática, chega-se até o método hipotético-dedutivo, a fim de analisar se o que se pensava no início do projeto possui, de todo modo, relevância para ser corroborado. Esse método inicia através da percepção de lacunas sistemáticas desde os campos do conhecimento até os ambientes em que frequentamos, nos quais percebemos que algumas coisas estão fora do lugar, abrindo espaços para a formulação de hipóteses e deduções.

O método hipotético-dedutivo, desenvolvido por Karl Popper, se utiliza de inferências dedutivas e hipóteses para chegar aos resultados esperados ou não. De acordo com Gil (2008, p. 13), “o método hipotético-dedutivo goza de notável aceitação, sobretudo no campo das ciências naturais. Nos círculos neopositivistas chega mesmo a ser considerado como o único método rigorosamente lógico”. O esquema que melhor desenha este método, se dá através das seguintes etapas: problema; conjecturas; dedução de consequências observadas; tentativas de falseamento; e, por último, a corroboração, fazendo com que o processo passe por etapas bastante lógicas até se dar por concluído.

Ainda segundo Gil (2008, p. 12), “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldade expressa no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses”. As hipóteses, então, se tornam verdades prováveis para que se vá a campo atrás de resultados ou para a abertura de novas problemáticas.

4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para dar início no processo de pesquisa, foram escolhidos dois casos de mulheres de sucesso e liderança no mercado de trabalho, tais casos são considerados aqui como casos exemplares. Isto é, não se trata de um estudo de caso que visa esgotar as possibilidades de atuação destas mulheres. Entretanto, consideramos norteadores da finalidade da pesquisa que aqui se propõe centrada no lugar de fala das mulheres nas organizações. Como bem ressalta Yin (2015, p. 4), “seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge

do desejo de entender fenômenos sociais complexos”. Os casos de Rachel O. Maia e de Luiza Helena Trajano serão os balizadores para que possamos chegar na conclusão de como mulheres que ainda não possuem tais níveis de visibilidade, enxergam seus lugares de fala nas organizações em que atuam. Para Yin (2015, p. 4) “quanto mais questões procurarem explicar alguma circunstância presente (como por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social), mais o método de estudo de caso será relevante”. O fenômeno do lugar de fala é algo que sempre permeou a sociedade, porém, com o passar dos anos, muitas vezes é velado ou possibilitando espaço e foco somente para vozes não femininas.

A partir deste estudo dos dois casos, passaremos a utilizar o método biográfico para entender e ouvir sobre a trajetória de mulheres que estejam atuando no mercado, a fim de olhar para o tema do lugar de fala nas organizações a partir de suas narrativas pessoais. Para Santos e Garms (2014) “o método biográfico foi concebido como a ciência das mediações capaz de traduzir comportamentos individuais ou microsociais”. Desta forma, analisaremos individualmente as narrativas de cada mulher escolhida para compor esta pesquisa.

4.4 TIPOS DE PESQUISA

Para embasar as análises deste trabalho de pesquisa, foi criado um quadro teórico a fim de oferecer subsídios para o tema e de abrir a possibilidade para o diálogo, assim mobilizou-se a pesquisa bibliográfica. Após a definição do método hipotético-dedutivo e do método biográfico, passaremos a pôr em prática a técnica de pesquisa qualitativa, a fim de aprofundarmo-nos em questões mais pessoais das trajetórias das entrevistadas escolhidas e qual será nosso tipo de abordagem.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2002, p. 21-22), se dá da seguinte forma:

Responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como o intuito de entender como foi e/ou como está sendo a trajetória profissional de mulheres “normais” que ainda estão em busca do sucesso, essa técnica será a mais adequada para a exploração, visto que “coloca como tarefa central das ciências sociais a compreensão da realidade humana vivida socialmente” (MINAYO, 2002, p. 23). A ideia de investigar a realidade profissional das entrevistadas e como elas enxergam o lugar de fala dentro das organizações em que atuam vai de encontro aos princípios da técnica de pesquisa qualitativa e, também, está de acordo com o percurso pretendido para alcançar os devidos resultados com este trabalho. Por isso o foco não está em uma amostragem, mas na abordagem aprofundada destes sujeitos e do contexto social em que vivem.

4.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa será realizada em duas fases e, conseqüentemente, serão utilizadas duas técnicas de coleta de dados. Para a primeira fase, será feita a análise de dois casos exemplares já citados neste projeto, será observada as presenças de Rachel O. Maia e Luiza Helena Trajano em suas contas do LinkedIn, durante o período de uma semana contado de 07 a 13 de outubro de 2020. A ideia aqui é analisar suas postagens e ver quais assuntos são abordados por elas e por suas vozes, visto que se tornaram mulheres com forte influência para a sociedade e, também, para outras mulheres.

Para a segunda fase, será aplicada a pesquisa em profundidade com 4 (quatro) mulheres mais próximas, atuantes da área de comunicação, a fim de ouvir suas histórias de jornada de trabalho e entender qual é a visão de cada uma sobre o lugar de fala das mulheres nas organizações.

Após estas duas fases concluídas, será realizada uma análise transversal com todos os dados coletados, para então, completar este trabalho acadêmico com a conclusão esperada ou não.

5 ANÁLISE DOS OBSERVÁVEIS

Neste ponto do trabalho, apresenta-se um pouco sobre a análise dos casos exemplares de Rachel O. Maia e Luiza Helena Trajano que se tornaram destaques no quesito de liderança organizacional por atingirem sólida experiência no ramo e,

também, por utilizarem suas vozes para atingir não só o meio organizacional como também as pessoas. A proposta desta primeira parte da análise é observar como as duas se valem de redes sociais profissionais, como o LinkedIn, para apresentar seus posicionamentos sobre gênero e organização.

Tanto Rachel como Luiza se destacam por sua atuação e por um papel de protagonistas em suas profissões, inclusive pelo modo como interagem entre si.

Em entrevista para a TV Amcham (2018), Rachel responde sobre as marcas e pessoas, nos dizendo que “eu acho que consegui fazer com que o profissional e o humano sentassem na mesma cadeira, o meu forte são as pessoas e eu consegui linkar pessoas com negócios. Isso é a Rachel”. Já em entrevista à Pinzon (2018) do site Dicas de Mulher, Rachel afirma que “faltam mulheres nas mesas de decisão, falta diversidade. É uma mudança de cultura, mas alguém tem que começar a fazê-la”.

Já Luiza Helena Trajano, em entrevista à Blecher (2012), responde sobre liderança carismática e as mulheres no mundo do trabalho:

Existe uma premissa de que as mulheres não são unidas. Nada disso. Você não imagina o que recebo de torcida. É impressionante como vibram e aplaudem. Há uma grande união entre as empreendedoras. Agora, deveria haver mais mulheres no topo das empresas. Recentemente me perguntaram se deveria haver cota para mulheres também no conselho de administração. Não digo que sou a favor de cota, mas sem dúvida a presença de mulheres equilibraria os conselhos, que hoje são muito masculinos. No Lidem (Grupo de Mulheres Líderes Empresariais) buscamos entender uma diferença. A mulher operária, que sai para trabalhar às 4 horas da madrugada, e responde por 70% da renda, precisa de um olhar diferente da executiva que tem motorista e filhos estudando em escolas particulares. Por isso, há mais de 15 anos, concedemos no Magazine um cheque-mãe para ajudar quem tem filhos de até 10 anos de idade. Não existe disparidade salarial entre homens e mulheres que ocupam a mesma função em nossa empresa. Esta é uma realidade distante para nós. O mais difícil foi fazer a mulher ter plano de carreira. Para se tornar gerente de loja, a vendedora precisa passar pelo estágio de gerente em treinamento. Muitas tiveram de ser transferidas para outras cidades. Fizemos um plano de apoio aos maridos. Hoje, 30% dos gerentes de loja são mulheres. Muitas mudaram de cidade e os maridos foram atrás.

Estas são duas manifestações dessas lideranças e de grandes vozes femininas, as quais serviram de base para esta proposta. Duas mulheres que atingiram o topo da cadeia organizacional e que influenciam empresas e outras mulheres a seguirem em frente em busca do que acreditam. Neste sentido, interessamos olhar nosso conjunto de observáveis: num primeiro momento as interações via

LinkedIn feitas por Rachel e Luiza e, num segundo, os depoimentos coletados de trabalhadoras, com um recorte feito para a área da comunicação.

5.1 O ESTUDO DE CASOS EXEMPLARES

5.1.1 Rachel O. Maia e sua presença no LinkedIn

Será analisada a presença de Rachel O. Maia no LinkedIn como forma de entender para onde sua voz é direcionada, quais assuntos são abordados e como ela se utiliza de sua visibilidade para suas abordagens nesta rede social profissional. Em sua conta, possui uma base de 117.887 seguidores. Em sua apresentação, conta sua trajetória profissional e faz questão de mencionar que, como CEO negra, faz parte de menos de 1% dos CEOs do Brasil e sobre como serve de inspiração para muitas mulheres.

Rachel O. Maia ex-CEO da Lacoste S.A. (Brasil). Ela começou sua carreira como controladora financeira sênior na 7-Eleven, onde desenvolveu suas habilidades analíticas e de liderança como gerente júnior. Rachel então atuou como controladora sênior de negócios na Novartis Pharmacy. Na Tiffany & Co., Rachel liderou a entrada da empresa no mercado brasileiro e gerenciou todos os aspectos financeiros do crescimento da Tiffany como CFO do Brasil. Após estabelecer a Tiffany & Co. como líder de mercado no Brasil, Rachel foi contratada para liderar a expansão e o crescimento da marca dinamarquesa Pandora. Como CEO da Pandora Brasil, Rachel liderou o crescimento da empresa de dois pontos de venda para mais de 92 em um período de 8 anos e meio. Como CEO negra, Rachel representa menos de 1% dos CEOs do Brasil e serve de inspiração para muitas mulheres e pessoas de cor na América Latina. Rachel é graduada em contabilidade pelo Centro Universitário FMU e possui MBA pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Rachel também concluiu o curso de Negociação e Liderança por meio do Programa de Educação Executiva da Harvard Business School e treinamento de gerenciamento geral na Universidade de Victoria na Colômbia Britânica, Canadá. Rachel é membro do Conselho Geral do Consulado Dinamarquês e da Câmara de Comércio Dinamarquesa, bem como membro do Comitê do Presidente da Câmara Americana de Comércio, do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo, do Grupo de Mulheres Brasileiras e do Comitê Econômico e Social Conselho de Desenvolvimento. Rachel é uma mãe orgulhosa de uma linda jovem e um adorável menino e mentora de inúmeras mulheres. Entre suas atividades favoritas está a leitura e a permanência com a filha. Ela também dedica seu tempo ao impacto social, tendo sido voluntária por 8 anos para famílias carentes em muitas das regiões mais desafiadas do Brasil e na Sociedade dos Vicentinos. Rachel fundou recentemente uma organização sem fins lucrativos, CAPACITA-ME, que capacita estudantes e profissionais de comunidades carentes em São Paulo (LINKEDIN, 2020).

Em suas atividades na conta, ela procura postar seus próprios conteúdos, compartilhar as postagens em que é mencionada e responder os comentários de forma muito simpática, mas sem perder o tom profissional.

Na primeira postagem observada, temos o compartilhamento de uma entrevista concedida para a revista Elle Brasil no Farol do Santander Cultural, sobre dicas do mundo do varejo de luxo, mercado no qual consolidou sua imagem no mundo dos negócios. Nesta postagem, a imagem de Rachel aparece como o foco, mas sem deixar de mencionar a marca a qual está vinculada para a entrevista e sem deixar de se mostrar muito solícita em seus agradecimentos aos envolvidos no trabalho.

Figura 4 - Entrevista concedida para a Revista Elle Brasil



Fonte: Rede social LinkedIn.⁴

Na segunda postagem, temos o compartilhamento de postagem em que foi mencionada sobre sua participação no evento da Editora Global Partners. Neste post, Rachel aparece na foto como o foco central em meio a outras mulheres negras que celebram com ela aquele momento. Como um de seus pilares de vida é o

⁴ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_rachel-o-maia-on-instagram-vamos-iniciar-activity-6718837236076421120-8ILr. Acesso em: 14 out. 2020.

conhecimento, a frase emblemática da publicação vem do personagem Mestre Yoda do filme Star Wars “sempre passe adiante o que você aprendeu”, que vai de encontro ao posicionamento de Rachel.

Figura 5 - Rachel Maia e sua participação no evento da Editora Global Partners

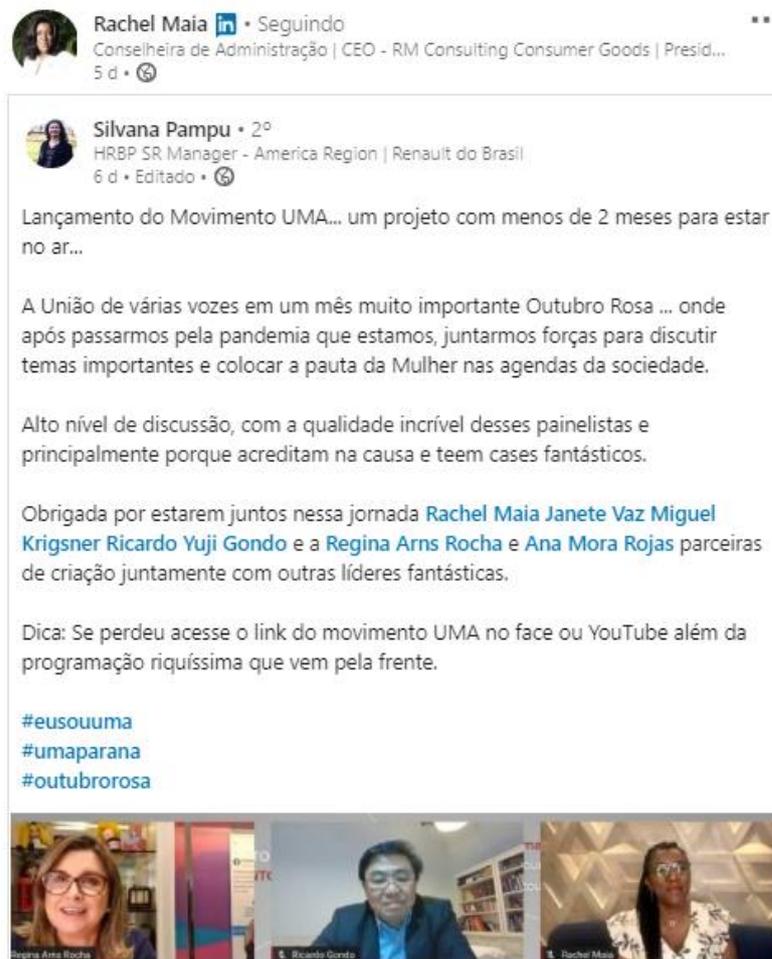


Fonte: Rede social LinkedIn.⁵

Já na terceira postagem, tem-se um breve texto sobre a participação na live do Movimento UMA, que abordou a questão da violência contra a mulher pós isolamento social ocasionado pela pandemia no coronavírus. Na postagem compartilhada, é mencionada a força da união de várias vozes para inserir temas como esse nas agendas da sociedade. Também se utilizam de hashtags que ajudam a levar a atenção e o foco para o evento.

⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_editoraglobalpartners-activity-6719539094256398336-aZmD. Acesso em: 14 out. 2020.

Figura 6 - Rachel Maia e sua participação na live do Movimento UMA



Fonte: Rede social LinkedIn.⁶

Já na quarta postagem, observa-se o compartilhamento de postagem em homenagem ao grupo Mulheres do Brasil, ao qual faz parte junto com Luiza Helena Trajano. Na descrição da postagem são utilizadas hashtags emblemáticas como: #CadaMulherConta #JuntasSomosMaisFortes e #GrupoMulheresdoBrasil.

⁶ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_eusouuma-umaparana-outubrorosa-activity-6719891917900935168-74lf. Acesso em: 14 out. 2020.

Figura 7 - Homenagem ao grupo Mulheres do Brasil



Fonte: Rede social LinkedIn.⁷

A quinta postagem revela sobre seu dia e rotina, informando sua reeleição como Presidente do Conselho UNICEF e reforçando sua participação na live do Movimento UMA Paraná, onde na mesma legenda agradece aos envolvidos no tema. Nesta postagem, Rachel aparece mostrando suas características de identidade negra, além de utilizar a hashtag #JuntasSomosMaisFortes, na qual demonstra seu posicionamento novamente.

⁷ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_grupomulheresdobrasil-cadamulherconta-juntassomosmaisfortes-activity-6720020221450588160-mV5O. Acesso em: 14 out. 2020.

Figura 8 - Reeleição como Presidente do Conselho UNICEF



Fonte: Rede social LinkedIn.⁸

A sexta postagem analisada aqui, referente à matéria do site Valor Econômico intitulada com uma de suas falas “Quero “empoderar” negros e sensibilizar brancos”, traz a temática sobre diversidade e inclusão, na qual agradece ao site pela consolidação de suas falas e enfatiza em sua postagem as palavras líder, mulher, executiva, palestrante e mãe de pele preta com hashtags, o que faz com que a postagem atinja um maior público de interesse através de palavras chaves como essas.

⁸ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_umaparana-juntassomosmaisfortes-activity-6720117901740789760-FQmQ. Acesso em: 14 out. 2020.

Figura 9 - Matéria do site Valor Econômico

 **Rachel Maia**  • Seguindo
Conselheira de Administração | CEO - RM Consulting Consumer Goods | Presid...
4 d • Editado • 

Obrigada time do Valor Econômico pela consolidação das minhas palavras como **#lider**, **#Mulher**, **#executiva** **#palestrante** **#Mãe** da pele PRETA.
Muito amor e inclusão a todos leitores, vamos brilhar! 🌟❤️ Valor Econômico

<https://lnkd.in/dXsaHfA>



inx, revelado em pronto", disse Dennis I
do o que quere- pal executivo da Totvs.

diversidade

Valor ECONÔMICO 20
elevar oferta e CVM pela Linx Pix e BC a tecc

...a Linx que estive recentemente fora com o...
...que é preciso a responsabilidade...
...momento da instalação. Assim, haverá...
...sempre para que prospera da Linx. Fique...
...parente", disse Leticia Hieronimus, princi...
...pal executiva da Linx. **Página 17**

ra da diversidade

Fonte: Rede social LinkedIn.⁹

Por fim, a sétima postagem é sobre sua participação na premiação do canal Multishow. A profissional comemora o fato de ter se consagrado vencedora com o prêmio #SimAigualdadeRacial, na categoria Empregabilidade e Liderança.

⁹ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_lider-mulher-executiva-activity-6720300969353089024-FWLv. Acesso em: 14 out. 2020.

Figura 10 - Rachel Maia e sua participação na premiação do canal Multishow



Fonte: Rede social LinkedIn.¹⁰

A grande maioria de suas postagens e compartilhamentos são voltados para sua agenda movimentada de participação em eventos, reportagens e palestras, nos quais leva sua história de vida profissional e palavras sobre diversidade e liderança no meio corporativo. Nota-se que sua postagem com maior engajamento do público foi a que contava com uma foto de Rachel feita através de seu celular, na qual se apresentava como reeleita presidente do Conselho UNICEF, representando a quantidade de 4.168 curtidas e 95 comentários, os quais eram votos de sucesso e elogios ao seu novo visual, onde nota-se a valorização da mulher negra. Enquanto as demais, possuem poucos comentários, curtidas e engajamento como um todo, o que a possibilita de poder responder a maioria dos comentários que aparecem. Através desta pequena amostra analisada, percebe-se que sua visibilidade de fala está totalmente atrelada a sua imagem pessoal e profissional, juntamente da credibilidade que possui com a grande mídia.

¹⁰ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/rachelmaia_multishow-em-on-twitter-activity-6720816304191741952-1LAI. Acesso em: 14 out. 2020.

5.1.2 Luiza Trajano e sua presença no LinkedIn

A presença de Luiza Helena Trajano também será analisada pelo mesmo período como acima foi analisado o de Rachel Maia, a fim de entender para quais vieses as abordagens de suas postagens são voltadas e como se utiliza de sua imagem nesta rede social. Seu perfil conta com uma base de 448.656 seguidores e, em sua apresentação, fala brevemente de sua trajetória profissional e pessoal e cita as entidades em que atua como conselheira.

Luiza Helena Trajano é presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza. Foi responsável pelo salto de inovação e crescimento que colocou o Magazine Luiza, nas décadas seguintes, entre as maiores varejistas do Brasil. Também atua como Conselheira em 12 diferentes entidades como IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo, FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, UNICEF e Grupo Consultivo do Fundo de População da ONU no Brasil. Foi primeira colocada como Top Influencer do LinkedIn brasileiro em 2019 e eleita Personalidade do Ano de 2020 pela Câmara do Comércio Brasil-EUA. É Presidente do Grupo Mulheres do Brasil. Colocar as pessoas em primeiro lugar, atitudes empreendedoras, inovação e criatividade são alguns dos conceitos que sempre adotou e incentivou em sua equipe. Entre os retornos destas crenças e práticas, está a presença do Magazine Luiza no ranking, há 22 anos consecutivos, das "Melhores empresas para se trabalhar". Em sua trajetória, vem recebendo centenas de reconhecimentos e premiações como empreendedora, empresária, mulher e líder, como a classificação em 1º lugar, nos dois últimos anos, como líder de negócios com melhor reputação no Brasil, segundo a consultoria espanhola Merco, e também como a única executiva brasileira na lista global do WRC – World Retail Congress. O Magazine Luiza possui mais de mil lojas em 18 estados e conta com mais de 30.000 colaboradores (LINKEDIN, 2020).

Em suas interações no perfil, compartilha em períodos mais longos artigos assinados por ela mesma, com temas de cunho social e para o meio corporativo como: vidas negras importam; violência contra a mulher; união das mulheres; jovem aprendiz como sendo o futuro do Brasil; mulheres como minoria na ciência; mães profissionais; assédio sexual; inovação; liderança; entre outros. Já em suas postagens e compartilhamentos, de um modo geral, volta a sua comunicação para o lado do empreendedorismo e da mulher como protagonista.

Na primeira postagem, Luiza informa sobre sua participação no programa Roda Viva da TV Cultura, no qual foi entrevistada somente por mulheres e suas primeiras palavras foram em agradecimento a isto “agradeço por ter tantas mulheres me entrevistando, dá mais tranquilidade” (RODA VIVA, 2020).

Figura 11 - Luiza Trajano e sua participação no programa Roda Viva da TV Cultura



Fonte: Rede social LinkedIn.¹¹

Na segunda postagem, ela comenta sobre sua participação no programa Shark Tank Brasil, programa que apresenta empreendedores a investidores. Usa uma linguagem muito próxima de seus seguidores, em primeira pessoa, como se estivesse fazendo um aviso pessoalmente.

¹¹ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/luizahelenatrajano_luiza-trajano-estar%C3%A1-no-centro-do-roda-viva-activity-6717780502788485120-9dQx. Acesso em: 15 out. 2020.

Figura 12 - Luiza Trajano e sua participação no programa Shark Tank Brasil



Fonte: Rede social LinkedIn.¹²

Na terceira postagem, Luiza comunica pela segunda vez no período sobre sua participação no programa Roda Viva, no qual expôs sua visão sobre política, violência contra a mulher, diversidade, disparidade racial e de gênero e sobre sua trajetória como mulher empresária que chegou no topo da cadeia organizacional. A publicação conta com um número aproximado de 500 comentários nos quais seus fãs comentam sobre estarem ansiosos pela participação e, também, fazendo muitos elogios após terem assistido ao programa.

¹² Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/luizahelenatrajano_esta-semana-gravei-minha-participa%C3%A7%C3%A3o-para-activity-6718311444493942784-DXnn. Acesso em: 15 out. 2020.

Figura 13 - Segundo post sobre sua participação no programa Roda Viva



Fonte: Rede social LinkedIn.¹³

Já na quarta postagem, a empresária comenta sobre a publicação do site Estadão com a temática de gestão com propósito baseada em sua participação no programa Roda Viva. Para esta publicação, o site criou um texto com dicas de gestão baseado em sua entrevista para o programa, no qual também foi muito divulgado por Luiza.

¹³ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/luizahelenatrajano_roda-viva-luiza-helena-trajano-0510-activity-6719198036645437441-Muhj. Acesso em: 15 out. 2020.

Figura 14 - Luiza Trajano comenta sobre publicação do site Estadão



Fonte: Rede social LinkedIn.¹⁴

A quinta postagem é a única atípica do período, pois ela informa sobre a oportunidade de emprego no interior de São Paulo no Magalu. Diferente das demais, esta é uma postagem informacional para o público externo, o que destoa das anteriores em que a sua imagem pessoal estava vinculada em primeiro plano.

¹⁴ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/luizahelenatrajano_5-dicas-de-luiza-trajano-sobre-gest%C3%A3o-com-activity-6720017678729265152-Th-X. Acesso em: 15 out. 2020.

Figura 15 - Oportunidade de emprego no interior de São Paulo no Magalu



Fonte: Rede social LinkedIn.¹⁵

Dentre todas as postagens do período, a que mais se destacou obtendo maior engajamento foi a publicação na qual informa sobre sua participação no programa Shark Tank Brasil, contando com um total de 35.102 curtidas e 561 comentários. As postagens de Luiza foram muito voltadas para os eventos em que participa, nos quais, assim como Rachel, leva sua história de vida profissional, sua experiência com a gestão de uma grande companhia e suas falas assertivas sobre propósito e empreendedorismo e sobre causas sociais.

Tanto Rachel quanto Luiza são muito ativas nas redes sociais e entre si, as duas fazem diversos trabalhos e aparições juntas, porém, há distinções em seus perfis nas redes sociais. No período analisado, nota-se que pelo número de postagens, Rachel é mais ativa, porém seu retorno de engajamento é menor devido a sua base de seguidores ser mais baixa. Em contraponto, o baixo ou menor envolvimento dos fãs, faz com que ela consiga responder pontualmente a maioria de suas interações. Já Luiza, com sua alta base de seguidores, acaba por ter um ótimo engajamento, mas

¹⁵ Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/luizahelenatrajano_magalu-abre-400-vagas-tempor%C3%A1rias-para-black-activity-6721859065691045888-Jd3L. Acesso em: 15 out. 2020.

por outro lado fica mais difícil manter o controle de todas as respostas e interações com o público.

Ambas têm uma postura muito próxima de seus seguidores, Luiza usa a linguagem em primeira pessoa, o que nos dá a sensação de que a conta esteja sendo administrada por ela mesma. Já Rachel também se faz muito próxima de seu público, porém sua abordagem conta com uma linguagem mais profissional, embora também nos dê a impressão de que ela muitas vezes administra sua conta, nos momentos em que posta fotos do seu dia e rotina. Outro aspecto a se considerar diz respeito à dimensão imagética: as duas se valem muito de sua própria imagem para divulgar as pautas ou eventos. No entanto, nota-se que Rachel costuma trazer outras pessoas para sua rede social, isto é, valorizar outros atores que também estão engajados em suas causas. Já Luiza, centra a construção visual do LinkedIn em sua própria imagem de força e liderança. Contudo, pelas próprias trajetórias, Rachel costuma sempre postar algo que remete ao luxo ou à cultura negra, já Luiza mostra-se mais em situações do dia-a-dia. Ambas recorrem, fortemente, a selfies ou fotos em close.

Verifica-se, assim, que as duas levam suas histórias pessoais e profissionais, ideias e pensamentos sobre assuntos muito similares, defendem o protagonismo da mulher, o empreendedorismo, a geração de empregos e as causas sociais com muita propriedade em suas falas, o que faz estarem em alta na mídia e se constituir como referências sociais.

5.2 O LUGAR DE FALA NAS ORGANIZAÇÕES VISTO SOB UM OLHAR MAIS PRÓXIMO

Neste subcapítulo iremos discutir o lugar de fala nas organizações visto pelo olhar de trabalhadoras da área da comunicação. A intenção é perceber como o espaço conquistado por mulheres se efetiva, ou não, no cotidiano mais próximo. A partir da imersão nas redes de Luiza Helena Trajano e Rachel Maia, temos uma situação de referência sobre mulheres empreendedoras e líderes, que superaram muitos desafios para conquistar um espaço de respeitabilidade. Contudo, como mulheres que atuaram e/ou atuam ainda no mercado gaúcho, dentro da área comunicacional enxergam estas questões. Para tratar da coleta de dados, iremos reunir os tópicos das entrevistas em eixos que são: 1) Condições de atuação em igualdade de gênero e espaço de fala; 2) Desafios organizacionais; 3) Vivências; e 4) Caminhos e perspectivas. A construção

deste item articula as respostas das quatro entrevistas dentro destes eixos propostos a partir da problemática de pesquisa. As entrevistadas são Ana Carvalho, Bárbara Pufal, Luana Rodrigues e Patrícia Carneiro.

5.2.1 Eixo 1: As condições de atuação em igualdade de gênero e espaço de fala

Durante o mês de outubro de 2020, foi realizada a coleta de dados para este trabalho de conclusão, contando com quatro entrevistas em profundidade. Um dos primeiros itens abordados diz respeito à percepção das entrevistadas sobre as condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais para homens e mulheres.

A publicitária Luana Rodrigues, 37 anos, considera que estamos muito distantes de um equilíbrio das relações.

Ainda estamos muito longe de conquistar a igualdade, seja nas oportunidades ou seja nas condições de carreira. **Se a gente for olhar, por exemplo, a questão salarial, as mulheres ganham 30% menos que os homens, então tem uma luta muito grande ainda pela frente e eu acho que uma das coisas mais alarmantes nesse indicador dos 30% é que muitas vezes as mulheres ocupam os mesmos cargos que os homens, recebem menos e ainda têm uma qualificação ainda maior.** E nessa questão, quanto tu estás numa posição social menos privilegiada, tu tem muito a provar para poder chegar no mesmo lugar de fala, que no caso, se formos considerar nossa sociedade patriarcal o homem, hetero, branco é o que está institucionalizado e universalizado nesse meio. Então as mulheres exigem de si mesmas um investimento maior para as suas conquistas, maior compreensão das coisas, menos tempo para a família, menos tempo para uma série de coisas, para poder provar o quanto ela é tão competente quanto e como ela é capaz, acho que o retrato é esse, essa alta capacitação é por uma tentativa de prova, por poder mostrar o quanto se pode executar o mesmo trabalho e ter melhores resultados (LUANA RODRIGUES, 2020, grifo nosso).

Do mesmo modo, Bárbara Pufal, 39 anos, também publicitária, considera que a cultura machista é muito presente no âmbito organizacional e também já teve de criar um personagem para si.

A gente vive em uma cultura machista onde os homens têm muitas vantagens e as mulheres têm que entregar muito mais para serem valorizadas. Eu nunca vou esquecer de quando comecei em uma empresa e para entrar lá é tinha que fazer uma entrevista com psicólogos, onde eles aplicavam um monte de testes e várias etapas na entrevista. **Depois que fui contratada, o diretor de RH me chamou pra conversar e me disse que se eu fosse um homem de cabelo branco eu estaria em outro nível, infelizmente a gente vive em mundo machista, eu ouvi isso dele.** (...) ao mesmo tempo era nítido a diferença entre o meu chefe falando com um cliente e eu, loira, bonitinha,

novinha... não tem nem como comparar a receptividade e o respeito de um cliente quando chega um homem de cabelo branco na reunião, ele pode falar uma bobagem que vai ter mais crédito do que eu, e isso acontece direto, eu senti na pele diversas vezes. **Sem contar as inúmeras vezes em que fui objetificada como loira burra, eu sei que sou muito privilegiada e que mulheres negras sofrem muito mais, mas no geral a mulher só por ser mulher já sofre preconceito no meio empresarial. E sabendo disso, desde muito nova eu me visto como uma mulher mais madura, sempre de salto alto, maquiada. E as pessoas perguntam porque eu sou tão formal, e eu faço isso pra não me acharem uma “loira burra”, uma “pirralha metida”, então eu tenho que ser mais formal pra talvez ter um pouco mais de respeito.** Agora se a gente for ver em multinacionais e grandes empresas, existem pouquíssimas CEOs mulheres, e quando tem, elas super se destacam, eu tenho pra mim que quando uma mulher chega no topo ela se destaca por ser multitarefas e dar conta, ela é mãe, mulher, profissional... o homem já é mais limitado, eles fazem uma coisa de cada vez. Só que ao mesmo tempo é mais difícil pra mulher chegar no topo pois somos muito mais cobradas, a gente tem que continuar sendo uma boa mãe, uma boa amiga, uma boa esposa e profissional. Enquanto o homem só tem que ser um bom profissional (BÁRBARA PUFAL, 2020, grifo nosso).

Por sua vez, a RP Digital Ana Carvalho, 31 anos, diz que já teve de se envolver em atritos para ser ouvida.

Várias vezes tive alguns atritos por achar que não estava sendo ouvida, então com certeza não temos o mesmo poder de fala, as pessoas não escutam da mesma forma e quando tem hierarquia envolvida então é mais difícil ainda, **parece que eles nos tratam como se fossemos inocentes, como se tivéssemos que ser ensinadas das coisas.** Por isso a gente tem que estar sempre se provando muito mais, provar o valor do teu trabalho muito mais e isso é bem cansativo, é estressante. (ANA CARVALHO, 2020, grifo nosso).

A Relações Públicas Patrícia Carneiro, 46 anos, utiliza a teoria do teto de vidro para explicar seu ponto de vista para se referir ao modo como nós, mulheres, estamos inseridas em uma sociedade patriarcal. Segundo ela, os direitos de poder e igualdade são retirados das mulheres.

Existe algo que se chama de machismo estrutural porque a gente tá numa sociedade patriarcal onde os direitos das mulheres foram retirados e essas conquistas são muito recentes e isso se reflete totalmente no ambiente organizacional, no número de posição de liderança, em percentual de valor de trabalho no mesmo cargo entre um homem e uma mulher, em oportunidades de ascensão, inclusive **na teoria dos cientistas sociais que se chama Teto de Vidro, que é onde a mulher vai até um determinado ponto da carreira e é impedida por um sistema machista e estrutural de ascensão.** Imagina homens sendo liderados por mulheres dentro dos ambientes organizacionais ou imagina que tu vá ganhar mais do que um homem, isso não é uma questão técnica né, é uma questão de estrutura social que nos retira direitos e poder de igualdade (PATRICIA CARNEIRO, 2020, grifos nossos).

Neste sentido, nota-se que as três apresentam o mesmo olhar sobre a perspectiva da igualdade entre gêneros. As entrevistadas consideram que o espaço para homens e mulheres ascenderem profissionalmente é muito diferente. E se Bárbara relata a experiência da criação de uma personagem para adquirir legitimidade frente às demandas profissionais, ela compartilha essa experiência com outras mulheres, como os casos de Luana e Patrícia.

Eu participei de lugares que eram altamente machistas e isso não é raro, eu passei por isso, **não quero usar a expressão de que eu me “masculinizei”, mas eu usava um uniforme, uma armadura para trabalhar, durante muito tempo eu usei coque no cabelo e eu adotei essa coisa do coque, muito mais pra tentar construir uma imagem que passasse mais capacidade. Eu não tinha a menor consciência de que havia criado um personagem**, porque assim, eu sou uma mulher grande, com um cabelo crespo que já tem sua personalidade... e por essas e outras, fui assediada sexualmente e moralmente nessa empresa. Então, como eu tirava aquela coisa que me sexualizava ou que fazia com que eles entendessem que eu estava disponível pra alguma coisa? **Então eu comecei a me fechar, parei de usar o cabelo solto, comecei a usar só coque, passei a me vestir muito fechada, usava muito terninho e não era terninho de saia, era de calça. Então realmente eu vestia uma armadura e isso foi inconsciente**, não foi uma construção de: ah vou adotar isso porque eu preciso me posicionar de determinada forma, não, eu acabei fazendo isso pra poder ser vista, ser ouvida de uma outra forma com mais seriedade. E na época parecia algo super normal, hoje eu acho um absurdo, eu consigo enxergar o que eu fiz e o que era aquele ambiente que acabou por me forçar a fazer esse tipo de movimento (LUANA RODRIGUES, 2020, grifo nosso).

Para Patrícia, mulher negra e líder, além das questões de masculinização, ela ainda buscava por um padrão exigido pela sociedade.

No mercado a mulher negra está sempre abaixo, eu fui uma das poucas senão a única a chegar em cargo de direção de agência. (...) Tu está entrevistando uma das raras mulheres negras que chegou a liderança porque a gente é 0,004%, então quanto a isso eu tenho muitas histórias. (...) Eu andei muito por esse sul inteiro e **muitas vezes era a única mulher. Até porque eu era da área de estratégia, então era a única mulher dentro de reuniões inteiras só de homens. E aí a tua postura tem que ser outra, tu tem que entrar num processo de masculinização muitas vezes...** muitas vezes eu ouvi: "ai vai direto ao ponto, tu tá enrolando demais". Isso é uma maneira de cortar a fala feminina. **O fato de eu ser uma mulher negra e líder, ainda passo por outras questões, eu tenho 46 anos, mais de 20 anos de questões profissionais... a última vez que eu tive o meu cabelo natural foi dentro da faculdade, quanto mais eu ascendia mais eu alisava, então no meu caso além da masculinização, tinha a busca por um padrão.** E aí tu pensa assim: "ah, Universidade Federal, pós graduação..." parecia que nunca era o suficiente e eu sempre fui atrás, sempre estudei muito. E já ouvi coisas do tipo: tu é a pessoa mais inteligente que eu já conheci, pena que tu é mulher. E as pessoas ainda pensam que é mimimi, não, é verdade, é a realidade (PATRICIA CARNEIRO, 2020, grifo nosso).

O que as entrevistadas destacam no eixo de atuação em igualdade de gênero e espaço de fala é um uníssono. Percebe-se que apesar das diferenças geracionais e até mesmo étnicas, o tratamento dirigido às mulheres no âmbito profissional indica características comuns como o questionamento constante da capacidade; a necessidade de adoção de um “duplo” perfil, um outro perfil mais masculinizado ou mais crível; uma tentativa de silenciamento por parte de homens que atrelam à colegas a ineficiência; a demora em introduzir um assunto; a falta de conteúdo. Isto posto, nota-se que, embora sejam profissionais com informação e conhecimento, os constrangimentos sociais frutos de uma sociedade patriarcal que ainda reproduz modelos desiguais, muitos silenciosos, continuam fazendo parte da rotina profissional de inúmeras mulheres.

5.2.2 Eixo: Desafios organizacionais

O segundo eixo, refere-se aos desafios enfrentados pelas mulheres em âmbito organizacional. Ana Carvalho e Bárbara Pufal citam pontos em comum sobre o quanto as mulheres precisam provar que são capazes de conseguir ascender, sobre o quanto precisam ser boas em tudo e o quanto ter a opinião aceita e ouvida é difícil no meio organizacional.

A primeira questão é a de ter que se provar muito mais do que os homens com certeza. Ter a voz ativa, a opinião aceita e ser ouvida, acho que é o mais difícil dentro das empresas quando paramos para comparar entre homem e mulher. Você quer discutir as suas opiniões, mas elas estão sempre diminuídas, os homens parecem que estão sempre um passo à frente na hora da tomada de decisão, sabe? Se você não está em um ambiente que é saudável, você vai estar sempre atrás. **Então pra mim esses são os maiores desafios, ser ouvida e provar o valor do nosso trabalho.** Eu sou professora há muitos anos e 95% dos meus alunos são meninas, que estão aí lutando, estudando, se especializando. Isso é o que eu digo de como a gente tem que se provar, a menina precisa mostrar 350 mil diplomas para provar que é tão boa quanto um homem que não fez nada e isso é disparado. As mulheres estão cansadas, elas vão trabalhar e ainda tem todo aquele acúmulo de funções. Eu acho que cheguei em um ponto da minha carreira em que posso escolher o que eu quero, porque eu me dediquei muito pra isso. Desde o início, quando comecei o Fala Mais RP, eu estava namorando e logo em seguida terminei esse namoro e depois disso eu nunca mais me envolvi com ninguém, nunca mais valorizei nada da minha vida pessoal e amorosa. Só trabalhei, trabalhei e trabalhei pra ter algum tipo de reconhecimento, mas precisei abrir mão de muita coisa. Coisas que agora com 31 anos eu consigo ver e pensar: "putz, me descuidei, agora tô sozinha, moro onde eu quero morar, mas não tenho amigos aqui." então foi isso, pra ser reconhecida tive que abrir mão de muita coisa. E se eu fosse dividir entre a hora de trabalhar e a hora do lazer eu não tinha caminhado tanto. E hoje que eu não estou em empresa e nem trabalhando para outras

peessoas, é que eu entendo o quanto o meu trabalho era subvalorizado, o quanto eu trabalhava pra encher o bolso de homem rico, agora eu entendi como funciona o valor do meu trabalho (ANA CARVALHO, 2020, grifo nosso).

Bárbara também fala sobre querer um mercado em melhores condições para sua filha.

Ter voz e ser respeitada tanto quanto o homem, conseguir chegar em cargos mais altos, a igualdade salarial que não existe. **Eu já trabalhei em uma agência onde eu era gerente de atendimento e tinha um cara que estava em um cargo abaixo de mim e ganhava mais porque era homem.** Além disso, tem a questão do assédio que rola direto e a mulher se sente mal por ser assediada, se sente com vergonha e não quer contar, tem muitos fatores. Outra coisa que eu sinto bastante também é **a pressão de ser multitarefa, como falei antes, somos muito mais cobradas porque temos que ser boas em tudo.** Eu quero que minha filha, quando entrar no mercado de trabalho, tenha condições melhores e que pelo menos uma igualdade salarial ela consiga, mas pra isso acontecer a gente tem que começar a fazer algo agora (BÁRBARA PUFAL, 2020, grifo nosso).

Patrícia Carneiro reflete sobre pontos específicos do dia a dia da mulher trabalhadora e fala a respeito da desconstituição do processo de liderança feminina.

Respeito, credibilidade, ascensão à liderança, valorização do trabalho, equidade salarial, isso quando não existe violência simbólica, abuso ou assédio moral, tudo. **Teve uma agência que eu trabalhava, que o dono dizia: "lá vem vocês com esses toc toc de salto, pisem leve". E pensa, se tu não consegue caminhar por onde tu tá indo, o que ele quer dizer sobre a tua presença?** Tu começa a ficar aterrorizada que tu não pode caminhar, tu não pode falar alto porque não é o tom de uma mulher ou tu tem que ser forte ou tu tem que parar de enrolar. Tudo isso é a desconstituição do processo de liderança feminina. Durante muito tempo eu pensava: "ah mas eu quero vencer, eu quero lutar", porque eu saí de uma condição totalmente adversa, a educação e o trabalho sempre foi a minha meta de vida para poder construir uma saída para uma vida digna, uma vida cidadã, por que eu venho de uma família pobre que a única perspectiva era a educação e o trabalho. E aí tu vai lá, luta, luta, luta e tu não entende porque que algumas coisas não acontecem. **Tu vê pessoas com menos escolaridade ganhando mais, sendo contratados por serem homens,** ou então tu escuta: "o fulano vai liderar, vem aqui e resolve o trabalho dele". Oi? eu sou uma escrava agora? eu tenho que ficar atrás de um cara? Eu já escrevi um livro inteiro pra uma pessoa desse mercado, o nome dele tá lá, o meu não. E depois tu vai passando por isso, vai chegando na tua maturidade e tu não vai aguentando algumas coisas e aí vem as críticas: ah é agressiva, ou tu é muito forte, **mas o quão forte a gente tem que ser pra se construir diante de todas essas impossibilidades?** (PATRÍCIA CARNEIRO, 2020, grifo nosso).

Assim como Bárbara e Patrícia, Luana também cita a desigualdade salarial como um fator agravante, além da importância de ter mulheres ocupando espaços de lideranças nas organizações.

Temos a questão da luta salarial, que pra mim tem um significado muito grande, saber que tu recebe menos pela mesma dedicação prestada. E também a questão da ocupação nos espaços de liderança é uma questão que a gente enfrenta como um grande desafio, porque se não existe um olhar pra criar essas políticas, elas naturalmente não acontecem, então realmente esse é um dos grandes desafios. Acho que temos que abrir esse foco para a importância de trabalhar a questão... eu **vou falar em feminismo, mas um feminismo do ponto de vista de enxergar a equidade de gênero, de participação e remuneração financeira que realmente é uma questão ainda muito complicada nas organizações** (LUANA RODRIGUES, 2020, grifo nosso).

Em síntese, os desafios apontados pelas entrevistadas se articulam com aqueles que vimos em nosso quadro teórico, as diferenças salariais. Segundo Probst e Ramos (2011) “estava centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Desse modo, não havia necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem”. O que podemos notar é que por mais que hoje muitas mulheres já tenham alcançado a própria independência e que elas tenham mostrado que não precisam da figura de um homem para desenvolver seus papéis, este pensamento ainda perpetua na cabeça de homens e contratantes das empresas, pois ainda as mulheres recebem 30% a menos quando comparado aos salários dos homens nas mesmas funções. Além disso, também fica comprovado pelas entrevistadas o quanto o resultado da Pesquisa Mensal do Emprego (PME) de 2008, citada anteriormente neste trabalho, ainda impacta na vida e no dia a dia das mulheres. Segundo a pesquisa, em 2008 as mulheres possuíam 11 anos ou mais de estudo do que os homens:

[...] O rendimento das **trabalhadoras com nível superior** equivale a 60% do recebido pelos homens com a mesma escolaridade. Ainda assim, entre as mulheres trabalhadoras, **59,9% tinham 11 anos ou mais de estudo** em janeiro de 2008, contra 51,9% dos homens [...] (IBGE, 2008).

Percebemos, então, que as mulheres ainda sentem na pele diariamente o resultado desta pesquisa que foi realizada há 12 anos.

5.2.3 Eixo 3: Vivências

Para caracterizar esta parte, foi questionado para todas as entrevistadas sobre os momentos em que se sentiram invalidadas ou constrangidas, com a finalidade de deixar registrado o que normalmente não enxergamos a olho nu no dia a dia. A

intenção, aqui, é identificar experiências e de que modo elas podem ajudar a transformar as realidades organizacionais quando compartilhadas.

Luana relata sobre a forma como as mulheres são relativizadas e caracterizadas como instáveis ao tentarem ser ouvidas quando não conseguem.

Tive um episódio que pra mim foi muito marcante, eu entrei em uma discussão com um homem que estava em uma posição hierarquicamente igual a minha, e nessa discussão eu estava com muita dificuldade de ser ouvida, eu tentava falar e ele seguia falando e então eu levantei o tom de voz. **Quando eu aumentei a voz ele começou a fazer ironias, começou a relativizar a discussão, a fazer piadas, a brincar e de certa forma insinuou que eu não tinha estabilidade para estar naquela função. Então ele usou daquele argumento para fazer parecer que eu era doida, que não estava preparada para aquilo pois eu não conseguia segurar uma discussão.** E na verdade não era isso, eu só aumentei meu tom de voz porque não estava conseguindo colocar minhas opiniões no mesmo tom em que iniciei a conversa, e isso foi muito constrangedor. Essa conversa que estamos tendo hoje, não era feita na época, eu não tinha sido apresentada a tudo isso e pode ser que em algum momento eu tenha até concordado com ele de que não precisaria daquilo. Também não fui defendida por ninguém, era um ambiente masculino onde a piada foi aceita por todos, então se todo mundo aceitou que aquilo era uma instabilidade, que tipo de defesa eu poderia ter, né? Hoje se isso acontecesse eu teria uma outra postura, mas na época eu só aceitei e como eu só aceitei isso foi muito marcante e doloroso (LUANA RODRIGUES, 2020, grifo nosso).

Bárbara relata ter sido diminuída por um colega de trabalho em uma reunião, na qual a única pessoa que a defendeu foi o cliente.

Uma vez na agência eu recebi um cliente para um reunião enorme, envolvendo equipe interna, fornecedores e mais todas as pessoas envolvidas no trabalho e então eu dei a minha opinião e o diretor de criação da agência falou na frente de todo mundo: **“só o que faltava mesmo, atendimento achar que sabe de alguma coisa, tu tem que ser bonitinha e levar e trazer as informações, só isso”**. Na hora não entendi a gravidade e o próprio cliente me defendeu dizendo que concordava comigo e que eu estava coberta de razão, depois percebi que o cliente me empoderou naquela hora. Mas ok, segui a vida, já estava acostumada com aquele cara falando daquele jeito. Depois de umas horas o cliente me ligou pra falar da falta de respeito que o cara teve comigo e aí que eu fui me dar conta do que aconteceu. E se não fosse ele me alertar eu não ia ter me dado conta, porque eu já estava tão imersa naquela situação que pra mim já era normal. E a gente passa por isso todos os dias e muitas vezes não percebe. Já presenciei também situações que colegas foram constrangidas e que eu fiquei constrangida por elas, de ver minhas colegas sendo humilhadas e ter que tentar defender (BÁRBARA PUFAL, 2020, grifo nosso).

Já Ana Carvalho relata sobre sua experiência mais recente, quando ouviu que estava reagindo de tal forma porque é uma mulher.

Tive uma experiência bem recente que foi nesse tempo que trabalhei no cliente, eu estava acostumada com a minha autonomia e o cara me contratou para criar o time de marketing que ele não tinha, e aí eu pensei que ia manter tendo aquela autonomia. Só que aí quando eu vi eu já estava brigando com um moleque, que eu sabia que estava fazendo um monte de coisas erradas, eu tentava falar pra ele fazer de outro jeito e ele não fazia, só ficava me questionando até o momento em que eu me estressei. E aí na hora que fui conversar com o chefe pra explicar o que tinha acontecido ele me disse que aquilo era coisa de mulher, **“é porque você é mulher, por isso você reage assim”**, me senti constrangidíssima e falei que ia embora, só tirei um dia pra pensar e fui embora. Agora estou acompanhando as redes sociais deles e eles não têm conteúdo. Mas acho que de constrangimento mais recente foi isso, em outros lugares aconteciam muitas coisas mas eu não me sentia constrangida, só ficava brava. É aquilo que te falei, conforme a gente vai ficando mais velha vai entendendo as coisas, no início a gente vai engolindo, muitas vezes não percebe ou fica brava mas não entende direito o que tá acontecendo. **Depois quando você entende, você começa a questionar e aí é que vem o constrangimento, porque você entendeu** (ANA CARVALHO, 2020, grifo nosso).

Patrícia relata um caso de assédio sexual que ocorreu no início de sua carreira, no qual foi orientada a permanecer calada.

Antes de trabalhar em agências, eu trabalhei em uma instituição pública, na secretaria de comunicação, e durante um evento um determinado secretário me ofereceu carona e eu aceitei... era um evento mais social, eu estava arrumada, eu deveria ter uns 25 anos, sempre tive seios grandes que marcavam. E aí durante a carona, ele parou em uma sinaleira e enfiou a mão. **Eu falei que não e ele disse que achou que eu queria já que havia aceitado a carona.** Eu desci no mesmo lugar. Ele achou que porque eu aceitei a carona dele eu queria algo, mas eu nunca imaginei, me vi em uma situação totalmente vulnerável. Eu lembro que no outro dia não consegui trabalhar, fiquei com uma dor de garganta horrível, **não sabia se eu deveria falar, mas falei pra minha coordenadora e ela disse: fica quieta!** e eu era uma executivinha dentro de algo gigante, imagina se ia dar algo se eu abrisse a boca? se minha própria coordenadora mandou eu não falar. Fiquei somente mais um mês no lugar e logo depois recebi um convite para ir para uma agência e fui (PATRÍCIA CARNEIRO, 2020, grifo nosso).

Tais depoimentos demonstram não apenas situações de constrangimento, mas como as mulheres são “lidas” dentro de organizações. Um determinado comportamento, uma roupa, uma atitude podem se transformar em indícios de autorização para atos como assédio ou agressão verbal. No entanto, é importante destacar que a autorização é sempre concedida, portanto não pode ser inferida pelos sujeitos nas relações de trabalho. Isto é, o ambiente profissional é um espaço de muitos julgamentos sociais e de insistência em papéis pré-estabelecidos.

5.2.4 Eixo 4: Caminhos e perspectivas

Para este eixo, as entrevistadas foram questionadas sobre como seria possível abrir mais espaços para o público feminino nos ambientes organizacionais, com o intuito de entender como é a perspectiva de futuro através do olhar destas mulheres que estão na linha de frente, diante de todas as adversidades acima mencionadas por cada uma.

Luana fala da importância da implementação de políticas públicas em prol das mulheres nas organizações.

Acho que o exemplo do comitê do He For She me dá uma estrutura bem forte pra falar sobre isso, pois **pra gente abrir espaços para as mulheres nos ambientes, precisamos construir políticas públicas para isso. As empresas precisam enxergar e estar de acordo com essa construção que pra mim não é natural.** Então assim, ok, temos mulheres nas empresas, mas elas estão ocupando posições de liderança? Temos mais mulheres, mas elas recebem o mesmo que os homens nas mesmas funções? então pra que isso aconteça **é preciso que se tenha uma atitude de equidade e igualdade e para isso acontecer realmente a gente precisa de uma ação política e de estratégia** para que isso ocorra (LUANA RODRIGUES, 2020, grifo nosso).

Bárbara menciona a importância de educar as crianças para que no futuro elas já possuam igualdade entre homens e mulheres.

É difícil isso, né? Porque **é uma construção coletiva, é aceitar a mulher do jeito que ela é,** mas de forma prática não sei ter uma resposta agora, porque acho que essa construção é algo de longa data, como te falei antes, talvez minha filha ainda não tenha essa igualdade mas de repente minhas netas sim. Acho que não tem uma questão prática que resolva de imediato. Mas acho que **temos que iniciar uma caminhada de educar as crianças para que no futuro essa igualdade aconteça. Acredito que somente mudando a mentalidade das pessoas que isso vai ocorrer** (BÁRBARA PUFAL, 2020, grifo nosso).

Ana destaca que o problema é algo estrutural e reforça a necessidade de mudança na cultura e, também, sobre a importância das mulheres não se manterem mais caladas.

Essa é a pergunta de 1 milhão de dólares (risos). **Acho que isso é estrutural, não é algo que vai mudar de uma hora pra outra, não é como se as mulheres precisassem estudar mais, tem que mudar a cultura, a base.** E também com as mulheres procurando pelos seus direitos, não ficando quietas, falando sobre machismo. Tipo quando eu pedi demissão deste último emprego, eu fui clara pro meu chefe falando: eu não gostei disso, não é legal, não vou me envolver nesse tipo de coisa. **Acho que temos que falar abertamente sobre isso. Temos que aprender a nos portar diante dessas situações, continuar falando, não aceitando, botando a boca no trombone, sendo chatas mesmo, falando pra caralho, sendo feministas...**

e os homens vão ter que aprender e se não aprender vão cair (ANA CARVALHO, 2020, grifo nosso).

A visão de Patrícia vai ao encontro a todas as outras, porém com um olhar voltado para as mulheres e pessoas negras. Ela nos ensina sobre ser preciso encarar este problema como uma política séria e sobre a dívida histórica que o Brasil tem com o povo negro.

Acho que primeiro de tudo as pessoas devem encarar como uma política séria nas empresas de inclusão, diversidade e pluralidade. Porque eu acho que esses tipos de políticas a maioria das empresas ainda não têm. E isso tem que vir de cima, tem que vir de uma decisão estratégica. Temos que pensar: como a gente vai equilibrar o número de homens e mulheres? E o de profissionais negros? E o número de PCDs? Isso não é uma caridade, isso é uma estratégia econômica, é comprovado que ambientes diversos e plurais geram mais inovação e mais desempenho. Então esse conservadorismo e essa ideia de meritocracia não existem. Tem que ter sim, uma política clara e organizada de inclusão e diversidade. Tem que ser feito um diagnóstico de como é o processo de diversidade hoje dentro das empresas e o que falta. “Ah, vocês já têm mulheres? ok, então qual é o próximo passo?” “Quantos negros vocês têm dentro da empresa?” “Quantas pessoas declaradamente gays convivendo em respeito vocês têm dentro da agência?” “Quantos PCDs?”. A história da meritocracia não existe, como as minorias vão aparecer se não se abrir oportunidades? Hoje as oportunidades e os níveis não são iguais, a gente tem 54% da população negra ou parda no Brasil, 17% apenas estão acima da linha da pobreza, eu sempre falo isso em palestras. E por que esses números? porque o povo não vai atrás? porque é relaxado? Não, gente! O que aconteceu com a população negra historicamente nesse país? foi feita a abolição da escravatura por um decreto pelo império real português que não permitia a negros posses de terras ou bens, foram retirados das fazendas e jogados a pobreza, a marginalidade. Isso é história. Foi colocada uma população inteira na marginalidade, e aí quer que estude como? que viva como? que saia da pobreza como? então a gente já tem um processo histórico, por isso se fala de reparação histórica, é devido ao povo negro no Brasil uma reparação histórica que deve se dar através de processos de cotas, projetos de inclusão social, projetos de promoção social. E também não existe racismo reverso, como que se vai fazer racismo reverso numa população que tem oportunidade e que é igual? já é comprovado, por exemplo, um cara branco pobre se ele for em uma mesma entrevista de emprego junto com um negro, mesmo que os dois saiam da mesma região, o cara branco vai passar e o negro não. **Então, não é uma questão de individualidade, é uma questão de política pública. Eu mesma, quando passei na universidade federal não existia cotas, só que eu não posso colocar a régua por mim, na minha família nós passamos fome, mas íamos na escola, outros não têm essa possibilidade, as pessoas têm que trabalhar desde muito cedo. Daí as pessoas conseguem trabalho no varejo de domingo a domingo, vai estudar como? Eu estudava à tarde, minha mãe nunca me deixou estudar a noite pra que eu não saísse do trilho dos estudos. **Quando a gente começa a entender as questões sociais a gente vê que elas impactam muito. E agora, nesse momento eu estou te dando o meu tempo pra falar o que eu realmente penso e pra valorizar um trabalho acadêmico, seria irresponsabilidade minha falar que estamos conquistando os direitos, pois não é assim, a gente precisa de muitas gerações ainda, a gente precisa de políticas de inclusão dentro das empresas, de diagnósticos claros de mapeamento de diversidade e****

de pluralidade dentro das empresas. Olha a Irlanda e o Vale do Silício, é assim que crescem. Então eu acho que a gente tem várias questões que impactam, mas por onde começam? começam com a gente entendendo, tendo consciência, e no momento que a gente tem consciência a gente começa a pensar em mudança (PATRÍCIA CARNEIRO, 2020, grifo nosso).

A partir do encorajamento dessas mulheres, fica perceptível que é possível a transformação da ausência de lugar de fala em um espaço dialógico, mas para isso é preciso o investimento em uma mudança cultural e estrutural, que passa pelo fazer dos próprios profissionais, visto que estes mudarão o sentido das organizações.

5.3 ANÁLISE TRANSVERSAL

Dentre todas as respostas obtidas, nota-se que as entrevistadas possuem pontos de vistas muito semelhantes, praticamente todas citaram a questão da igualdade salarial em algum momento nas respostas, bem como, fica claro que absolutamente todas enxergam o espaço e a visibilidade de fala das mulheres como algo ainda distante de ser alcançado. A forma como cada uma expôs suas respostas foi muito singular, porém, todas acabavam na mesma problemática. Destaca-se como um ponto muito importante, que todas possuem um grau de ensino parecido, todas graduadas, pós-graduadas e com outras formações na bagagem. Como apontado por Bruschini (2007) no capítulo 3 deste trabalho, as mulheres hoje sofrem duplamente, pelo excesso de formação e pela precarização do trabalho. Entretanto, há uma necessidade de se falar em como a única mulher negra entrevistada foi a que mais teve formações e especializações em seu currículo e, também, como em cada uma de suas respostas nos trouxe um aprendizado diferente. Isto não invalida nenhuma das respostas das outras entrevistadas, só reforça o fato estatístico de que, se mulheres brancas já precisam provar muito mais os seus esforços apenas por serem mulheres, as mulheres negras necessitam provar suas competências ainda mais para conseguir chegar nos lugares desejados.

Todas as entrevistadas trouxeram relatos de situações em que já sofreram pelo fato de serem mulheres em seus ambientes de trabalho e, conseqüentemente, todas essas situações envolviam o poder masculino permeando ao redor delas. Quando percebemos que, hoje, todas já se tornaram mulheres respeitadas em suas funções, não nos passa pela cabeça o quanto já sofreram e enfrentaram para chegar onde chegaram.

Comparando as entrevistadas com Rachel O. Maia e Luiza Helena Trajano, percebe-se, também, a grande diferença nas formações das duas mulheres escolhidas como casos exemplares, ambas possuem alto poder de formação, porém, Rachel, mulher negra, é a pessoa que declaradamente assume e incentiva a todos sobre o poder dos estudos e das especializações, ela está no topo mas nunca parou de adquirir conhecimento e se orgulha em falar sobre isso em suas palestras e momentos em que aparece na mídia. Em analogia, podemos entender que uma mulher negra para se destacar profissionalmente precisa provar além do conhecimento, mas também ultrapassar as barreiras do preconceito, o que também vemos em Patrícia Carneiro.

O que podemos notar, é que ambas as mulheres, aqui já falo de todas juntas, casos exemplares e entrevistadas, todas elas veem a importância de problematizar os direitos retirados das mulheres, veem a importância de lutar para que se consiga alcançar a igualdade e equidade de gênero. As entrevistadas abriram relatos sérios sobre o que já passaram, falaram sobre a importância de se posicionar, sobre condutas feministas e problemáticas em relação a desigualdade salarial e de gênero. A grande diferença nesta parte, é que os casos exemplares estão na linha de frente da grande mídia tentando combater este problema com suas vozes e altas visibilidades de fala e imagem, então, os discursos são diferentes, elas já não falam sobre o que passaram algum dia, elas falam trazendo as soluções pois sabem do poder que cada uma possui em suas falas. Rachel e Luiza levam consigo tudo o que sabem para atingir o maior número de pessoas que conseguirem. As entrevistadas sabem do problema, vivenciam na pele, mas todas elas entendem que como é uma questão estrutural, as soluções devem vir de cima, sabem que deve haver a implantação de muitas políticas públicas em prol das mulheres para que algo mude. E quando falo que deve vir de cima, falo dos CEO's das grandes empresas, começando as mudanças em suas próprias. Falo de pessoas com alta influência usando seus espaços de fala para problematizar questões como estas. E também falo de Rachel e Luiza, que são referências nos assuntos acima abordados e que usam com muita maestria seus espaços direcionando suas vozes para o que fará a diferença um dia.

A questão central talvez, seja, desenvolver um movimento que efetivamente mude as realidades organizacionais na perspectiva do gênero, não simplesmente como bandeira mercadológica ou midiática, mas como um fazer que inicia-se pela

percepção de que se o mercado de trabalho está cada vez mais repleto de mulheres, como a cultura ainda não foi transformada? Talvez porque a espiral do silêncio e crenças limitantes de antigamente ainda se perpetuem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer uma retomada sobre a hipótese que motivou este estudo, juntamente dos objetivos propostos e da problemática de pesquisa que guiou o trabalho, chega-se à conclusão de que todos eles foram respondidos ao longo do processo de construção deste trabalho, seja pelas teorias descobertas, seja pela análise dos casos exemplares ou pelos materiais coletados com as entrevistadas que trouxeram histórias marcantes e emocionantes para compor este trabalho de conclusão de curso.

Entende-se que o primeiro objetivo que se refere a percepção das mulheres entrevistadas sobre a visibilidade de fala nas organizações é unânime, nenhuma passou despercebida sem ter uma situação para mencionar onde seu lugar de fala foi tolhido. Também foi nítido, como este espaço dado a elas foi um momento importante de reflexão sobre suas trajetórias e sobre suas visões de futuro para as próximas gerações. Como segundo objetivo, tinha-se a ideia de verificar os aspectos análogos nas discursividades sociais de Luiza Helena Trajano e de Rachel O. Maia versus os discursos das entrevistadas. Identificamos que, enquanto mulheres e, sobretudo, enquanto mulheres negras, todas precisam superar barreiras, porém, as mulheres negras precisam se superar ainda mais para ter a oportunidade de vencer, além do que, elas ainda passam por outros processos como por exemplo o de aceitação sobre si mesmas que vem após anos de busca por um padrão de mulher que foi imposto pela sociedade. Mas afinal, o que diferencia Luiza e Rachel das mulheres reais?

Nitidamente percebemos que elas não são irreais, mas vivem uma realidade pautada pelo acesso midiático, pela diferença econômica conquistada, porém, as mulheres do cotidiano não ganham este espaço, suas falas ou seus cargos são discrepantes. Até que ponto Luiza e Raquel teriam seu direito de fala negado? Como aqui estamos falando de duas referências, ambas têm portas abertas com a grande mídia, mas como Rachel destaca em uma das postagens analisadas de seu LinkedIn, ela agradece ao Valor Econômico por ter reproduzido sua fala sem distorções, ou seja, quantas alterações seus pronunciamentos ainda sofrem por serem de uma mulher?

Voltando para os discursos das entrevistadas, como as mulheres “reais” são negadas enquanto sujeitos pensantes? Bem como, quantas mais ainda escutam que estão enrolando demais e são obrigadas a irem direto ao ponto em reuniões nas quais se preparam tanto e no final terminam com suas falas invalidadas? Referente ao terceiro objetivo, no qual a ideia era investigar como a disputa de gêneros nas organizações afeta a condição de fala das mulheres, foi descoberto através de uma das entrevistas que, ao falarmos em disputa de gêneros, estamos reforçando a ideia machista de que mulheres odeiam homens e sobre o quanto direcionar o problema para este viés da disputa vai ao contrário do que as teorias feministas pregam. Notou-se então que, mesmo que se trabalhe em prol desse tema, ainda precisamos nos desconstruir a cada dia mais para que não ocorram equívocos em nossas falas e, conseqüentemente, consigamos descaracterizar as ideias que sempre nos foram impostas em relação às mulheres e ao gênero.

Ao longo do trabalho, percebeu-se, também, o quanto a masculinização das coisas está enraizada conosco, por exemplo, ao ler os nomes de autores e automaticamente atrelar a figura masculina, foi algo que tentei desconstruir após fazer esta percepção, fui tentando me dar a chance de pensar que Gomes, Collins ou Ribeiro poderiam vir a ser mulheres antes de pensar que eram homens.

Ao ouvir as entrevistadas, que são todas profissionais da área de comunicação, podemos perceber também como este mercado que aparenta ser o mais *cool* de todos pode ser tão opressor em relação às mulheres. Foram coletados relatos de assédio moral e sexual em que mulheres que trabalham com comunicação precisaram se calar. Atitudes como estas reforçam a teoria da espiral do silêncio que explica porque as pessoas se calam e exemplos como esses explicam a teoria por si só.

É notável que o mercado da comunicação precisa passar por uma desconstrução muito grande até que se possa ser intitulado como o mercado mais empolgante e divertido para se trabalhar. As entrevistadas também reforçaram em muitas respostas a importância do feminismo, mesmo que sem dizer a palavra necessariamente, mencionaram sobre o quanto as lutas são importantes e necessárias. Uma delas comentou sobre não se intitular feminista e, sim, uma pessoa com bom senso, porém, no momento em que se concorda com os debates sobre temas como desigualdade de gênero, salarial e da falta de espaços para mulheres, já há uma concordância com a luta feminista, mesmo que inconscientemente.

É preciso abrir espaços e criar políticas públicas para que a igualdade e a equidade de gênero um dia possam ser alcançadas, além do que, sem estes dois pontos, continuará difícil para as mulheres poderem acessar espaços e garantir que suas falas sejam ouvidas e levadas a sério. Também é preciso que as pessoas possuam acesso fácil às obras que falem sobre o assunto, que abram a mente para estas questões, que procurem e que questionem, pois conforme uma das entrevistadas comentou, “estas questões só irão mudar quando se falar abertamente sobre”.

Falar sobre lugar de fala parece uma tarefa fácil quando se é uma mulher, você fala lembrando de questões pessoais as quais já passou, seja em ambiente organizacional, familiar ou entre amigos e relacionamentos afetivos. Pareceu muito fácil confirmar a hipótese somente com as teorias, afinal, eram teorias de pessoas desconhecidas. Quando cheguei até a teoria da espiral do silêncio, entendi porque as pessoas se calam, sobretudo, ainda mais as mulheres que, além do medo do julgamento alheio, ainda precisam lidar com uma série de questões até que seus posicionamentos sejam validados. Ou então, quando cheguei até a teoria do teto de vidro que também foi citada por uma das entrevistadas, ficou visível o quanto estas barreiras invisíveis ainda bloqueiam mulheres de alcançar espaços não só em cargos desejados como também o de fala. Mas senti que o jogo virou no momento em que comecei a ouvir outras mulheres, no momento em que comecei a ouvir histórias reais de pessoas muito próximas a mim, onde duas delas, por exemplo, trabalham em cadeiras ao lado da minha. Pensei sobre o quanto estas mulheres já aguentaram para terem se tornado as profissionais que são hoje, me fez refletir também, sobre o quanto ainda estamos fadados a olhar apenas para o nosso próprio umbigo, mesmo que saibamos da importância do assunto. Refleti sobre o que minha mãe e irmã já podem ter passado ao longo da vida e que eu não soube, assim como eu também já passei por situações que nunca abri para estas mulheres que estão ao meu lado desde o dia que nasci. E então, entendi que este trabalho foi necessário. Necessário para a ciência? Acredito que sim. Para o mercado comunicacional? Imagino que sim, assim conseguiríamos gerar debates em prol de uma transição verdadeira para a igualdade e equidade de gênero. E também para mim mesma, para que eu consiga desenvolver o lado empático cada vez mais, para que eu valorize a história de quem está do meu lado e, também, para eu olhe com mais convicção para os propósitos que acredito e

para que me construa socialmente como uma pessoa melhor a partir de tudo que foi aprendido neste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária? 2007, 327 p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/en.php>.

Acesso em: 22 set. 2019.

ADICHIE, C. N. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

ALMEIDA, P. P. “**Essa empresa não é lugar de mulher parideira**”: considerações feministas sobre as relações de gênero nas organizações. 2012, p. 97. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

Disponível em:

https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11154/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Final-REVISADA.pdf. Acesso em 09 jun. 2020.

AMCHAM BRASIL. **Rachel Maia fala sobre liderança inspiradora na Amcham - Uberlândia 24/10**. 2018. Disponível em:

<https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/rachel-maia-fala-sobre-lideranca-inspiradora-na-amcham-uberlandia-24-10>. Acesso em: 06 out. 2020.

ARAÚJO, J. B. A desconstrução dos processos identitários dos gêneros sexuais em Judith Butler. **Revista Multidisciplinar da Uniesp**, n. 11, p. 33-38, jun. 2011.

Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20180403120438.pdf>.

Acesso em: 10 jun. 2020.

BARROS FILHO, C. **Ética na comunicação**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2008.

BLECHER, N. Dona Luiza abre o jogo: como liderar, premiar e negociar. A sucessão em família. O que o estado deve fazer... **Revista PEGN**, n. 282, jul. 2012.

Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI312004-17172,00->

[DONA+LUIZA+ABRE+O+JOGO+COMO+LIDERAR+PREMIAR+E+NEGOCIAR+A+SUCESSAO+EM+FAMILI.html](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI312004-17172,00-DONA+LUIZA+ABRE+O+JOGO+COMO+LIDERAR+PREMIAR+E+NEGOCIAR+A+SUCESSAO+EM+FAMILI.html). Acesso em: 06 out. 2020.

BRASIL. Secretaria Especial de Política para as Mulheres. **Relatório anual 2009/2010**: Mulheres, poder e decisão. Brasília: Secretaria Especial de Política para as Mulheres, 2010.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742007000300003&script=sci_arttext. Acesso em: 04 jun. 2020.

COELHO, D. M. **Os neologismos nas redes sociais**: inovações lexicais de origem inglesa. 2018, 77 p. Dissertação (Mestrado em Estudos de Linguagem) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2018. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/8251/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dayanny%20Marins%20Coelho%20-%202018.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2020.

COLLINS, P. H. O que é um nome? Mulherismo, feminismo negro e além disso. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 51, dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-83332017000300510&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 23 jun. 2020.

FERNÁNDEZ, V. A. M. et al. La teoría de Noelle-Neumann sobre la espiral del silencio aplicada a las audiencias de la telebasura. In: **Información para la paz**: autocrítica de los medios y responsabilidad del público. Valencia, 2005, p. 435-450. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2539167>. Acesso em: 26 jun. 2019.

FONTANA, M. Z. “Lugar de fala”: enunciação, subjetivação, resistência. **Revista Conexão Letras**, v. 12, n. 18, 2017. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/conexaoletras/article/view/79457/46458>. Acesso em: 28 jun. 2020.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO/SESC. **Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado**. 2010. Disponível em: https://apublica.org/wp-content/uploads/2013/03/www.fpa.org.br_sites_default_files_pesquisaintegra.pdf. Acesso em: 26 jun. 2019.

GARCIA, C. C. **Breve história do feminismo**. 3. ed. São Paulo: Claridade, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO.COM. **O que você precisa saber sobre Rachel Maia, nova CEO da Lacoste no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2018/11/o-que-voce-precisa-saber-sobre-rachel-maia-nova-ceo-da-lacoste-no-brasil.html>. Acesso em: 26 abr. 2020.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/39243>. Acesso em: 15 maio 2020.

GURGEL, T. Feminismo e luta de classe: história, movimento e desafios teórico-políticos do feminismo na contemporaneidade. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, 9., 2010. **Anais...** 2010.

IBEVAR. **Conheça as maiores redes de varejo do país e quanto elas faturam.** 2019. Disponível em: <https://www.ibevar.org.br/conheca-as-maiores-redes-de-varejo-do-pais-e-quanto-elas-faturam/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

IBGE. **Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem.** 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>. Acesso em: 04 maio 2020.

IBGE. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem.** 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 04 maio 2020.

IBGE. **Mulheres com nível superior recebem 60% do rendimento dos homens.** 2008. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/13446-asi-mulheres-com-nivel-superior-recebem-60-do-rendimento-dos-homens>. Acesso em: 22 maio 2020.

KNOWLES, B. **Beyoncé Commencement Speech.** Youtube Originals. Dear Class Of 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=iGtJE58bli0>. Acesso em: 13 jun. 2020.

LEAL, I. A. **O movimento feminista negro no Brasil e as contribuições de Davis, Walker, Hooks e Adichie na busca pela igualdade das mulheres negras.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais), Curitiba, 2018. Disponível em: <https://unicuritiba.com.br/images/tcc/2018/ri/ISABELA-ALBUQUERQUE-LEAL.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2020.

LINKEDIN. **Perfil de Luiza Helena Trajano.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano/>. Acesso em: 24 out. 2020.

LINKEDIN. **Perfil de Rachel Maia**. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/in/rachelmaia/>. Acesso em: 20 out. 2020.

MACÊDO, G. N. S.; MACEDO, K. B. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 61-90, 2004. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7548/6927>. Acesso em: 07 jun. 2020.

MADEIRA, F. R.; SINGER, P. I. **Estrutura do emprego e trabalho feminino no Brasil: 1920-1970**. CEBRAP-Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, 1973.

MARRA, R. B.; LEÃO, J. A. J. M. S. A voz do rosto: entre o silêncio e a falta de direitos. In: SILVA, A. R. et al. **Teoria e empiria dos direitos humanos**. Rio de Janeiro: Multifoco, 2019.

MELLO, G. A. et al. **Mulheres no mercado e trabalho: Observação do gênero feminino nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Santa Catarina, 2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121201>. Acesso em: 27 ago. 2020.

MENDONÇA, R. F.; BRAGA, C. F. A espiral do silêncio e as representações sociais: os meios de comunicação, a legitimação e a naturalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.

MIDÕES, M. Caso Esmeralda e a Espiral do Silêncio de Elisabeth Noelle-Neumann. **Revista de Recensões de Comunicação e Cultura**, p. 1-9, 2008. Disponível em:

<http://bocc.ufp.pt/pag/midoes-miguel-caso-esmeralda-esprial-do-silencio.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PINZON, R. P. **Mulheres inspiradoras: Rachel Maia**. 2018. Disponível em:

<https://www.dicademulher.com.br/rachel-maia/>. Acesso em: 06 out. 2020.

PEDRO, C. B.; GUEDES, O. S. As conquistas do movimento feminista como expressão do protagonismo social das mulheres. In: SIMPÓSIO SOBRE ESTUDOS DE GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 1., 2010. **Anais...** Londrina, 2010.

PEREIRA, A. O. O que é lugar de fala? **Leitura: Teoria & Prática**, v. 36, n. 72, p. 153-156, 2018. Disponível em: <https://ltp.emnuvens.com.br/ltp/article/viewFile/670/448>. Acesso em: 28 jun. 2020.

PINTO, C. R. J. Feminismo, história e poder. **Revista de sociologia e política**, v. 18, n. 36, p. 15-23, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

PLOU, D. S. Novos cenários, velhas práticas de dominação: a violência contra as mulheres na era digital. In: NATANSOHN, L. G. (Org.). **Internet em código feminino: teorias e práticas**. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2013.

PORTAL GELEDÉS. **Sojourner Truth**. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/sojourner-truth/>. Acesso em: 29 out. 2020.

PRIOLI, G. @GabrielaPrioli. **3- Em mais de uma oportunidade tive que me posicionar cobrando respeito ao meu espaço de fala. É preciso ser mais contundente**. 29 mar. 2020. Tweet.
Disponível em: <https://twitter.com/GabrielaPrioli/status/1244274253308071936>. Acesso em: 03 abr. 2020.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2011. Disponível em: <http://www.mobilizadores.org.br/textos/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/?eixo=>. Acesso em: 01 ago. 2019.

RIBEIRO, D. **Lugar de fala**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

RODA VIVA. **Roda Viva | Luiza Helena Trajano | 05/10/2020**. 2020.
Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Qs_imcPM7uA&t=208s. Acesso em: 07 out. 2020.

ROMERO, S. M. T. **Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades**. Porto Alegre, EdiPucrs, 2009.

SANTINI, R. M.; TERRA, C.; ALMEIDA, A. R. D. Feminismo 2.0: a mobilização das mulheres no Brasil contra o assédio sexual através das mídias sociais (#primeiroassedio). **P2P e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 148-164, 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/2341/2390>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SANTOS, H. T.; GARMS, G. M. Z. Método autobiográfico e metodologia de narrativas: contribuições, especificidades e possibilidades para pesquisa e formação pessoal/profissional de professores. In: CONGRESSO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES, 2., 2014. **Anais...** Universidade Estadual Paulista, 2014.

SCHERER, R. R. **Repórteres mulheres e apresentadoras do Jornal Nacional e o lugar de fala a partir de uma perspectiva de gênero: beleza, juventude e exclusão.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) - UFRGS, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/177659>. Acesso em: 27 ago. 2020.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & realidade**, v. 20, n. 2, 1995. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/71721/40667>. Acesso em: 31 maio 2020.

SEGNINI, L. (Orgs.). **Organização, trabalho e gênero.** São Paulo: SENAC, 2007.

SERIDÓRIO, D. F.; RODRIGUES, L. M. Espiral do silêncio, opinião pública e representação da mulher na mídia. In: BULHÕES, M.; MORAES, O. J. (Orgs.). **Ciência da Comunicação: circularidades teóricas e práticas acadêmicas.** Sarapuí: OJM Casa Editoria, 2015

SILVA, M. P. **Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações.** 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/121244>. Acesso em: 27 ago. 2020

SIMÕES, A. P. A.; MELLO, K. A. A discriminação de gênero no ambiente de trabalho: particularidades e efeitos do assédio moral contra as mulheres. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA, 13., 2016. Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: 2016.

SJSP. **Mulheres ganham até 25,1% menos que os homens, diz IBGE.** 2019. Disponível em: <http://www.sjsp.org.br/noticias/mulheres-ganham-ate-25-1-menos-que-os-homens-diz-ibge-5881>. Acesso em: 04 maio 2020.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do Teto de Vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

UBAL, V. O.; FLECK, C. F. Mulheres no comando: senso comum a favor ou contra? In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 15., 2015. Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: 2015.

VERSAR. Luiza Trajano: de executiva poderosa a ativista dos direitos das mulheres. **Revista Versar**, 2019. Disponível em: <https://www.revistaversar.com.br/luiza-trajano/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

WELLE, D. "Há confusão sobre o que é feminismo" diz Luiza Trajano. Poder 360, 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/ha-confusao-sobre-o-que-e-feminismo-diz-luiza-trajano/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMBELO, J. **Rachel Maia a mulher que desafiou as estatísticas**. 2019. MudaTudo. Disponível em: <https://mudatudo.com.br/o-exemplo-de-rachel-maia-mulher-negra-e-ceo/>. Acesso em: 26 abr. 2020.

ZENIDARCI, S.; SILVA, E. Ativismo Feminista Online: O Caso da Hashtag #primeiroassedio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., Curitiba, 2017. **Anais...** Curitiba, 2017.

APÊNDICE A – Entrevista Luana Rodrigues

1 - Qual a sua idade, escolaridade e cargo atualmente?

37 anos, publicitária, pós-graduada, sócia-diretora e head de relacionamento e negócios e operações.

2 - Na sua opinião homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais?

Não, estamos muito distantes, mesmo achando que a tenhamos avançado bastante. Mas ainda estamos muito longe de conquistar a igualdade, seja nas oportunidades ou seja nas condições de carreira. Se a gente for olhar, por exemplo, a questão salarial, as mulheres ganham 30% menos que os homens, então tem uma luta muito grande ainda pela frente e eu acho que uma das coisas mais alarmantes nesse indicador dos 30% é que muitas vezes as mulheres ocupam os mesmos cargos que os homens, recebem menos e ainda têm uma qualificação ainda maior. E nessa questão, quanto tu estás numa posição social menos privilegiada, tu têm muito a provar para poder chegar no mesmo lugar de fala, que no caso, se formos considerar nossa sociedade patriarcal, o homem, hetero, branco é o que está institucionalizado e universalizado nesse meio. Então, as mulheres exigem de si mesmas um investimento maior para as suas conquistas, maior compreensão das coisas, menos tempo para a família, menos tempo para uma série de coisas, para poder provar o quanto ela é tão competente e como ela é capaz, acho que o retrato é esse, essa alta capacitação é por uma tentativa de prova, por poder mostrar o quanto se pode executar o mesmo trabalho e ter melhores resultados.

3 - Nas empresas por onde você passou, sentia que possuía o mesmo espaço de fala do que os homens?

Com certeza não, já passei por experiências em lugares onde eu tive muita dificuldade de manifestação e é totalmente sobre a relação de poder, né? Tive dificuldades de apresentar e de defender pontos de vistas... eu participei de lugares que eram altamente machistas e isso não é raro, eu passei por isso, não quero usar a expressão de que eu me “masculinizei”, mas eu usava um uniforme, uma armadura para trabalhar, durante muito tempo eu usei coque no cabelo e eu adotei essa coisa do coque, muito mais pra tentar construir uma imagem que passasse mais capacidade.

Eu não tinha a menor consciência de que havia criado um personagem, porque assim, eu sou uma mulher grande, com um cabelo crespo que já tem sua personalidade... e por essas e outras, fui assediada sexualmente e moralmente nessa empresa. Então como eu tirava aquela coisa que me sexualizava ou que fazia com que eles entendessem que eu estava disponível pra alguma coisa? Então eu comecei a me fechar, parei de usar o cabelo solto, comecei a usar só coque, passei a me vestir muito fechada, usava muito terninho e não era terninho de saia, era de calça. Então, realmente eu vestia uma armadura e isso foi inconsciente, não foi uma construção de “ah vou adotar isso porque eu preciso me posicionar de determinada forma”, não, eu acabei fazendo isso pra poder ser vista, ser ouvida de uma outra forma com mais seriedade. E na época parecia algo super normal, hoje eu acho um absurdo, eu consigo enxergar o que eu fiz e o que era aquele ambiente que acabou por me forçar a fazer esse tipo de movimento. Mas foi muito real, realmente aconteceu e ainda acontece. E a parte mais maluca disso, Riti, é que pra mim aquilo era normal, eu só fui me dar conta que o que eu estava fazendo, que o meu comportamento era um comportamento que reforçava a estrutura vigente muito tempo depois, pela idade e pelo próprio reforço daquele ambiente que era muito masculino, mas não significa que um ambiente masculino não possa ter um lugar de fala para as mulheres, mas aquele era um lugar onde não tinha. Então nesse lugar foi uma experiência bem complicada em relação a isso, esse foi um lugar crítico. Mas também tem a contrapartida do lugar onde eu estou hoje, que é uma empresa que vê com um outro olhar a questão de gênero, de equidade seja ela econômica, social, política, e que investe em ter mulheres nos seus cargos de chefia, em ter times com uma certa equidade de participação. E aí a gente tá falando de diversidade, ainda acho que a gente poderia ter mais diversidade, mas ainda assim a gente tem muito mais empatia entre os participantes. Mas temos questões a melhorar e a crescer porque realmente é uma luta bastante grande, mas é uma empresa que eu faço um contraponto, se eu passei por um lugar onde eu não tinha absolutamente nenhum lugar de fala, passei agora a participar sendo gestora e a participar de uma empresa que trabalha pra isso, porque não é uma coisa natural, a empresa faz um esforço, ela faz uma política para isso, ela se tornou membro de um comitê mundial chamado He For She, ela passou por algumas tarefas para fazer parte desse comitê, pois existem algumas tarefas a serem executadas. Então a empresa cria uma política para oportunizar esse cenário porque ele não é natural. O natural seria os homens ocupando os cargos de gestão, e se a

gente for olhar o mercado isso ainda se repete, né? Mas é interessante fazer esse contraponto, pois nem em todas eu tive o mesmo espaço de fala que os homens.

4 - Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam dentro das organizações?

Temos a questão da luta salarial, que pra mim tem um significado muito grande, saber que tu recebe menos pela mesma dedicação prestada. E também a questão da ocupação nos espaços de liderança é uma questão que a gente enfrenta como um grande desafio, porque se não existe um olhar pra criar essas políticas, elas naturalmente não acontecem, então realmente esse é um dos grandes desafios. Acho que temos que abrir esse foco para a importância de trabalhar a questão... eu vou falar em feminismo, mas um feminismo do ponto de vista de enxergar a equidade de gênero, de participação e remuneração financeira que realmente é uma questão ainda muito complicada nas organizações.

5 - Você já vivenciou algum tipo de situação em que tenha se sentido constrangida de alguma forma?

Tive um episódio que pra mim foi muito marcante, eu entrei em uma discussão com um homem que estava em uma posição hierarquicamente igual a minha, e nessa discussão eu estava com muita dificuldade de ser ouvida, eu tentava falar e ele seguia falando e então eu levantei o tom de voz. Quando eu aumentei a voz ele começou a fazer ironias, começou a relativizar a discussão, a fazer piadas, a brincar e de certa forma insinuou que eu não tinha estabilidade para estar naquela função. Então ele usou daquele argumento para fazer parecer que eu era doida, que não estava preparada para aquilo pois eu não conseguia segurar uma discussão. E na verdade não era isso, eu só aumentei meu tom de voz porque não estava conseguindo colocar minhas opiniões no mesmo tom em que iniciei a conversa, e isso foi muito constrangedor. Essa conversa que estamos tendo hoje, não era feita na época, eu não tinha sido apresentada a tudo isso e pode ser que em algum momento eu tenha até concordado com ele de que não precisaria daquilo. Também não fui defendida por ninguém, era um ambiente masculino onde a piada foi aceita por todos, então se todo mundo aceitou que aquilo era uma instabilidade, que tipo de defesa eu poderia ter, né? Hoje se isso acontecesse eu teria uma outra postura, mas na época eu só aceitei e como eu só aceitei isso foi muito marcante e doloroso.

6 - Você considera possível, sendo uma mulher, crescer na carreira sem percalços em relação ao gênero?

Acho que sempre vamos enfrentar, e pra isso temos que estar preparadas, preparadas em um ponto de vista de ter um bom repertório, de ter argumentos, de entender um pouco mais sobre a questão de gênero, entender o movimento feminista, entender que a gente precisa se cercar de coisas que nos deixem bem representadas, que precisamos buscar esse apoio em políticas públicas... eu acho muito difícil uma mulher não passar por nenhuma dessas situações que nós falamos hoje, porque não é o natural, a gente está numa luta, pois mesmo que já tenha mudado muita coisa, ainda tem um terreno muito grande pra gente percorrer, a tendência ainda de que o homem, branco, europeu, heterossexual, seja a figura social universal. Então enquanto isso acontecer, enquanto ainda houver a universalização desse cara no topo da pirâmide a gente vai encontrar dificuldades.

7 - Você acha que a disputa de gêneros afeta a condição de fala das mulheres nas organizações?

Acho que nesses relatos que eu citei ficou muito claro isso, porque aquele argumento de que eu era instável só existiu porque eu era mulher, eu duvido de que se eu fosse um homem naquela situação que estivesse levantando a voz a reação seria aquela, ninguém ia dizer que ele estava louco. Então nesse exemplo da discussão, esse cenário que se criou foi justamente por uma questão de gênero. Eu tenho certeza que se fossem dois homens nessa discussão ela não iria para esse viés da ironia e por mais que um dos dois levantasse a voz, nenhum seria tachado de instável e não apto para a função por levantar o tom de voz, inclusive essa discussão nem aconteceria.

8 - Relembrando as organizações nas quais você atuou, consegue identificar a quantidade de mulheres em relação a de homens que nelas trabalhavam?

Não consigo mapear com precisão, mas nas agências, em setores de criação, a grande maioria sempre era ocupada por homens, já na parte de atendimento sempre foi mais mulheres, mas no geral acho que o percentual de homens era maior, só não consigo te dar essa informação com certeza.

9 - Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para o público feminino nos ambientes organizacionais?

Acho que o exemplo do comitê do *He For She* me dá uma estrutura bem forte pra falar sobre isso, pois pra gente abrir espaços para as mulheres nos ambientes, precisamos construir políticas públicas para isso. As empresas precisam enxergar e estar de acordo com essa construção que pra mim não é natural. Então assim, ok, temos mulheres nas empresas, mas elas estão ocupando posições de liderança? Temos mais mulheres, mas elas recebem o mesmo que os homens nas mesmas funções? Então pra que isso aconteça é preciso que se tenha uma atitude de equidade e igualdade e para isso acontecer realmente a gente precisa de uma ação política e de estratégia para que isso ocorra.

10 - Você gostaria de contribuir para esta pesquisa com alguma questão que não foi abordada nas perguntas?

Achei o questionário bem construído, acredito que todas as vezes que a gente pode fazer essas reflexões sobre os momentos onde a gente passou por situações que nos colocaram em xeque é muito importante. Acho que poderia abordar a questão de entender o quão privilegiadas são essas mulheres que tu estás entrevistando e o quanto as mulheres enxergam que estão em situação de privilégio, pois elas estão podendo falar sobre esse assunto, quer dizer que existe uma janela pra isso.

APÊNDICE B – Entrevista Bárbara de Leão Pufal

1 - Qual a sua idade, escolaridade e cargo atualmente?

39 anos, publicitária, pós-graduada na área de agronegócios, gerente de atendimento.

2 - Na sua opinião homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais?

Não, de jeito nenhum, a gente vive em uma cultura machista onde os homens têm muitas vantagens e as mulheres têm que entregar muito mais para serem valorizadas. Eu nunca vou esquecer de quando comecei em uma empresa e para entrar lá tinha que fazer uma entrevista com psicólogos, onde eles aplicavam um monte de testes e várias etapas na entrevista. Depois que fui contratada, o diretor de RH me chamou pra conversar e me disse que se eu fosse um homem de cabelo branco eu estaria em outro nível. Infelizmente a gente vive num mundo machista, eu ouvi isso dele. Mas imagina, cheguei eu lá, com dez anos a menos do que todos, loira, uma gurria, é muito mais difícil de te levarem a sério. Então ele me falou isso, que se eu fosse um homem de cabelo branco eu teria outra vida em termos profissionais. Depois de um tempo trabalhando lá eu passei a ser muito valorizada, quando eu pedia equipe eu ganhava, quando pedia aumento ganhava e eles falavam que era porque eu merecia, mas ao mesmo tempo era nítido a diferença entre o meu chefe falando com um cliente e eu, loira, bonitinha, novinha... não tem nem como comparar a receptividade e o respeito de um cliente quando chega um homem de cabelo branco na reunião, ele pode falar uma bobagem que vai ter mais crédito do que eu, e isso acontece direto, eu senti na pele diversas vezes. Sem contar as inúmeras vezes em que fui objetificada como loira burra, eu sei que sou muito privilegiada e que mulheres negras sofrem muito mais, mas no geral a mulher só por ser mulher já sofre preconceito no meio empresarial. E sabendo disso, desde muito nova eu me visto como uma mulher mais madura, sempre de salto alto, maquiada. E as pessoas perguntam porque eu sou tão formal, e eu faço isso pra não me acharem uma “loira burra”, uma “pirralha metida”, então eu tenho que ser mais formal para talvez ter um pouco mais de respeito. Hoje em dia, com quase 40 anos, já consigo ser mais respeitada, mas quando lembro de mim há 20 anos eu era a loira, gostosa e burra. Eu sempre trabalhei em agências, tem algumas que são mais machistas e outras que são menos, mas acho que agências são mais flexíveis. Agora se a gente for ver em multinacionais e grandes empresas, existem

pouquíssimas CEOs mulheres, e quando tem elas super se destacam, eu tenho pra mim que quando uma mulher chega no topo ela se destaca por ser multitarefas e dar conta, ela é mãe, mulher, profissional... o homem já é mais limitado, eles fazem uma coisa de cada vez. Só que ao mesmo tempo é mais difícil pra mulher chegar no topo pois somos muito mais cobradas, a gente tem que continuar sendo uma boa mãe, uma boa amiga, uma boa esposa e profissional. Enquanto o homem só tem que ser um bom profissional.

3 - Nas empresas por onde você passou, sentia que possuía o mesmo espaço de fala do que os homens?

Em algumas sim e em outras não, foi como te falei, sobre a empresa que citei antes, meu chefe podia falar a maior asneira que ele seria respeitado mesmo assim, muitas vezes eu fazia todo o trabalho, montava as apresentações e relatórios, mas ele que falava porque tinha mais credibilidade. Mas eu sempre percebi essa diferença em reuniões quando as pessoas prestam mais atenção no meu colega do que em mim enquanto estou falando, ou quando só olham pra mim quando levanto que pra olhar pra minha bunda. Muitas vezes além de não ter espaço ainda sofria assédio sexual e quando “estourei” a grande preocupação era de eu não contar pro meu marido e não o que eu passei.

4 - Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam dentro das organizações?

Ter voz e ser respeitada tanto quanto o homem, conseguir chegar em cargos mais altos, a igualdade salarial que não existe. Eu já trabalhei em uma agência onde eu era gerente de atendimento e tinha um cara que estava em um cargo abaixo de mim e ganhava mais porque era homem. Além disso, tem a questão do assédio que rola direto e a mulher se sente mal por ser assediada, se sente com vergonha e não quer contar, tem muitos fatores. Outra coisa que eu sinto bastante também é a pressão de ser multitarefa, como falei antes, somos muito mais cobradas porque temos que ser boas em tudo. Eu quero que minha filha, quando entrar no mercado de trabalho, tenha condições melhores e que pelo menos uma igualdade salarial ela consiga, mas pra isso acontecer a gente tem que começar a fazer algo agora.

5 - Você já vivenciou algum tipo de situação em que tenha se sentido constrangida de alguma forma?

Uma vez na agência eu recebi um cliente para um reunião enorme, envolvendo equipe interna, fornecedores e mais todas as pessoas envolvidas no trabalho e então eu dei a minha opinião e o diretor de criação da agência falou na frente de todo mundo “só o que faltava mesmo, atendimento achar que sabe de alguma coisa, tu tem que ser bonitinha e levar e trazer as informações, só isso”. Na hora não entendi a gravidade e o próprio cliente me defendeu dizendo que concordava comigo e que eu estava coberta de razão, depois percebi que o cliente me empoderou naquela hora. Mas ok, segui a vida, já estava acostumada com aquele cara falando daquele jeito. Depois de umas horas o cliente me ligou pra falar da falta de respeito que o cara teve comigo e aí que eu fui me dar conta do que aconteceu. E se não fosse ele me alertar eu não ia ter me dado conta, porque eu já estava tão imersa naquela situação que pra mim já era normal. E a gente passa por isso todos os dias e muitas vezes não percebe. Já presenciei também situações que colegas foram constrangidas e que eu fiquei constrangida por elas, de ver minhas colegas sendo humilhadas e ter que tentar defender.

6 - Você considera possível, sendo uma mulher, crescer na carreira sem percalços em relação ao gênero?

Sem nenhum percalço é impossível, acho que tanto homem quanto mulher vão passar por percalços na carreira e na vida, só que pra subir na carreira eu acho que a mulher passa por muitos obstáculos a mais que os homens, elas têm que provar mais, se vender mais, entregar mais, pro homem já é diferente.

7 - Você acha que a disputa de gêneros afeta a condição de fala das mulheres nas organizações?

A gente vive tanto isso que acabamos nem percebendo e em outras vezes é tão grotesco que a gente vê, mas obviamente afeta e acontece direto.

8 - Relembrando as organizações nas quais você atuou, consegue identificar a quantidade de mulheres em relação a de homens que nelas trabalhavam?

Teve empresas em que diretoria era toda, sem exceção, masculina. Em outros lugares tinha apenas uma mulher, por exemplo, em um cargo de diretoria. Já onde estou hoje, é um lugar atípico, pois existem muitas mulheres em diferentes cargos.

9 - Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para o público feminino nos ambientes organizacionais?

É difícil isso, né? Porque é uma construção coletiva, é aceitar a mulher do jeito que ela é, mas de forma prática não sei ter uma resposta agora, porque acho que essa construção é algo de longa data, como te falei antes, talvez minha filha ainda não tenha essa igualdade mas de repente minhas netas sim. Acho que não tem uma questão prática que resolva de imediato. Mas acho que temos que iniciar uma caminhada de educar as crianças para que no futuro essa igualdade aconteça. Acredito que somente mudando a mentalidade das pessoas que isso vai ocorrer.

10 - Você gostaria de contribuir para esta pesquisa com alguma questão que não foi abordada nas perguntas?

Eu adorei as perguntas, porque gosto muito desse tema. Eu não me considero feminista, não gosto de nenhum extremo, acho o machismo horrível assim como o feminismo extremo. Eu acho que tenho bom senso e que eu quero uma igualdade e quando tu está nos extremos tu não consegue. Então eu gosto muito desse assunto justamente porque não temos igualdade e é muito mascarado porque quando a gente fala sobre isso algumas pessoas não conseguem enxergar. Então normalmente não temos abertura para falar sobre isso com qualquer pessoa. E aí então quando aparece a oportunidade de falar é uma chance que eu tenho de expor meu pensamento e de contribuir um pouquinho pra gente mudar essa mentalidade e contribuir para essa construção da sociedade em que as próximas gerações possam ter mais igualdade e equilíbrio.

APÊNDICE C – Ana Carvalho

1 - Qual a sua idade, escolaridade e cargo atualmente?

Ana Carvalho, 31 anos, hoje em dia eu sou CEO da minha vida (risos). Eu gosto de dizer que sou RP Digital e professora. Trabalho com marketing digital para empresas e pessoas, faço mentorias, trabalho meu próprio conteúdo na internet nas maratonas digitais.

2 - Na sua opinião homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais?

Eu acho que depende de onde a gente está falando. Com certeza não, falando da sociedade as mulheres não têm a mesma oportunidade, mas trazendo bem para a minha realidade do que eu vivi, eu percebo que lugares mais tradicionais em que eu passei, por exemplo, em uma agência tradicional, claramente a única mulher que tinha alguma posição de liderança era a menina que trabalhava com social mídia porque essa função era considerada de menina na época e o restante eram todos homens. Então em uma agência tradicional que tinha muita hierarquia, claramente as mulheres não tinham voz, acho que nem no núcleo de atendimento que também é conhecido como núcleo feminino não era uma mulher que era a líder. Então no tradicional com certeza não, mas eu tive a sorte de ser contratada por um cara que é um pouco mais aberto e um pouco mais pra frente e ele me deu uma posição de liderança onde eu tinha total autonomia, eu realmente coordenei uma equipe. Então naquele momento eu sabia da autonomia que eu tinha, sabia que meu salário era o mais alto da empresa. Eu tive a sorte de encontrar uma pessoa que me valorizou. Tanto que depois quando eu saí da empresa dele e fui para outra, que era o cliente no caso, foi como se o cliente estivesse demitindo a empresa e me contratando no lugar porque a gente se dava muito bem e eu estava acostumada a ter essa autonomia na empresa, e quando cheguei no cliente já comecei a enxergar o machismo de novo, já comecei a enxergar decadências e não aguentei ficar nem um mês. Pedi para sair e preferi viver sozinha e insegura do que estar em um lugar onde me tratassem como uma mulherzinha. E eu percebi o momento exato em que eu decidi que ia sair, foi quando chegaram pra mim, depois de eu ter me estressado com uma situação e me falaram que isso era porque eu era mulher, “isso é coisa de mulher”. Quando ouvi isso decidi que ia sair, que não ia aguentar, não nasci pra passar essa raiva. Então, respondendo

a pergunta, com certeza não tem as mesmas condições, mas acredito que estejamos dando passos para melhorar e existem lugares onde já é possível, mas não são todos. Essa autonomia que eu tive nessa empresa que citei não sei se vou ter em outra agência se um dia eu resolver voltar, acho que realmente tive sorte de ter encontrado um líder que é muito cabeça aberta para essas questões, mas acho que ele é um em um milhão. Nessa altura, eu já estou em um momento que eu posso escolher pra onde vou e pra onde não vou, eu tenho essa segurança, mas tem muitas que não tem e aí precisam se submeter. Eu passei muita raiva até chegar nesse momento de poder escolher. E foi sempre assim, as meninas sempre em cargos relacionados como de mulher e os caras sempre lá pra cima, isso aconteceu a minha vida inteira até ano passado.

3 - Nas empresas por onde você passou, sentia que possuía o mesmo espaço de fala do que os homens?

Somente nessa empresa que eu falei antes, lá eu tinha bastante autonomia, realmente era uma líder e decidia o que acontecia lá dentro, o que passava e o que não passava. Mas até então não. Eu lembro que em uma outra empresa, que era uma agência grande, era claro. Na época trabalhávamos em trincas de criação, redator, designer e community manager. A gente atendia sempre os mesmos clientes, fazíamos reuniões para ter ideias e várias vezes tive alguns atritos por achar que não estava sendo ouvida, então com certeza não temos o mesmo poder de fala, as pessoas não escutam da mesma forma e quando tem hierarquia envolvida então é mais difícil ainda, parece que eles nos tratam como se fossemos inocentes, como se tivéssemos que ser ensinadas das coisas. Por isso a gente tem que estar sempre se provando muito mais, provar o valor do teu trabalho muito mais e isso é bem cansativo, é estressante. Na agência tradicional que eu trabalhava, eu não entregava os jobs, tinha as ideias, mas não era eu quem entregava, era um coordenador que corrigia absolutamente cada vírgula e ele que entregava. Fiquei lá quase dois anos e ele entregou todos os meus trabalhos, eu nunca entreguei nenhum, e ele não deixava passar nada dele, batia nele e voltava. Eu ficava possessa e isso com certeza é o machismo rolando muito forte. E aí trazendo pra uma outra realidade, de quando eu fui trabalhar no cliente agora por último, acontecia a mesma coisa, lá eu era a única menina e na hora das discussões a minha opinião era sempre a última, eu ficava

sempre pra trás, por isso não aguentei nem um mês. Parecia que rolava uma panelinha pra se proteger, quanto mais retrógrado o lugar, mais claro fica isso.

4 - Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam dentro das organizações?

A primeira questão é a de ter que se provar muito mais do que os homens com certeza. Ter a voz ativa, a opinião aceita e ser ouvida, acho que é o mais difícil dentro das empresas quando paramos para comparar entre homem e mulher. Você quer discutir as suas opiniões, mas elas estão sempre diminuídas, os homens parecem que estão sempre um passo à frente na hora da tomada de decisão, sabe? Se você não está em um ambiente que é saudável, você vai estar sempre atrás. Então pra mim esses são os maiores desafios, ser ouvida e provar o valor do nosso trabalho.

Eu sou professora há muitos anos e 95% dos meus alunos são meninas, que estão aí lutando, estudando, se especializando. Isso é o que eu digo de como a gente tem que se provar, a menina precisa mostrar 350 mil diplomas para provar que é tão boa quanto um homem que não fez nada e isso é disparado.

As mulheres estão cansadas, elas vão trabalhar e ainda tem todo aquele acúmulo de funções. Eu acho que cheguei em um ponto da minha carreira em que posso escolher o que eu quero, porque eu me dediquei muito pra isso. Desde o início, quando comecei o Fala Mais RP, eu estava namorando e logo em seguida terminei esse namoro e depois disso eu nunca mais me envolvi com ninguém, nunca mais valorizei nada da minha vida pessoal e amorosa. Só trabalhei, trabalhei e trabalhei pra ter algum tipo de reconhecimento, mas precisei abrir mão de muita coisa. Coisas que agora com 31 anos eu consigo ver e pensar: putz, me descuidei, agora to sozinha, moro onde eu quero morar, mas não tenho amigos aqui... então foi isso, pra ser reconhecida tive que abrir mão de muita coisa. E se eu fosse dividir entre a hora de trabalhar e a hora do lazer eu não tinha caminhado tanto. E hoje que eu não estou em empresa e nem trabalhando para outras pessoas, é que eu entendo o quanto o meu trabalho era subvalorizado, o quanto eu trabalhava pra encher o bolso de homem rico, agora eu entendi como funciona o valor do meu trabalho.

5 - Você já vivenciou algum tipo de situação em que tenha se sentido constrangida de alguma forma?

Acho que foi aquilo que te falei antes, tive uma experiência bem recente que foi nesse tempo que trabalhei no cliente, eu estava acostumada com a minha autonomia e o cara me contratou para criar o time de marketing que ele não tinha, e aí eu pensei que ia manter tendo aquela autonomia. Só que aí quando eu vi eu já estava brigando com um moleque, que eu sabia que estava fazendo um monte de coisas erradas, eu tentava falar pra ele fazer de outro jeito e ele não fazia, só ficava me questionando até o momento em que eu me estressei. E aí na hora que fui conversar com o chefe pra explicar o que tinha acontecido, ele me disse que aquilo era coisa de mulher “é porque você é mulher, por isso você reage assim”, me senti constrangidíssima e falei que ia embora, só tirei um dia pra pensar e fui embora. Agora estou acompanhando as redes sociais deles e eles não têm conteúdo. Mas acho que de constrangimento mais recente foi isso, em outros lugares aconteciam muitas coisas, mas eu não me sentia constrangida, só ficava brava. É aquilo que te falei, conforme a gente vai ficando mais velha vai entendendo as coisas, no início a gente vai engolindo, muitas vezes não percebe ou fica brava, mas não entende direito o que tá acontecendo. Depois quando você entende, você começa a questionar e aí é que vem o constrangimento, porque você entendeu.

6 - Você considera possível, sendo uma mulher, crescer na carreira sem percalços em relação ao gênero?

Não, acho que sempre vamos passar, não só pela questão da hierarquia como a gente estava falando, mas também em algum momento vai ter algum cliente que vai se passar com você, que vai falar alguma coisa que não deveria falar, que vai vir com piadinha, se não for dentro da empresa vai ser fora, mas com certeza vamos passar. Sabe aqueles comentários tipo “ai como você tá bonita” ou às vezes aquele chefe que se passa na festa da agência? Sempre vai ter alguma coisa e se não for por hierarquia vai ser por sexo, isso eu já percebi em todos os lugares.

7 - Você acha que a disputa de gêneros afeta a condição de fala das mulheres nas organizações?

Com certeza, na maioria dos lugares você tem que gritar para conseguir ser ouvida muito mais do que os homens, disso não tenho a menor dúvida. E isso eu passei por todos os lugares, eu só fui ter voz mesmo ano passado e olha quanto tempo eu tô formada, já tô no mercado há um tempão e só fui ter voz mesmo ano passado porque

eu fui contratada para ser coordenadora, se eu não fosse coordenadora talvez eu não teria voz até hoje.

8 - Relembrando as organizações nas quais você atuou, consegue identificar a quantidade de mulheres em relação a de homens que nelas trabalhavam?

Eu só tive uma experiência positiva em relação a isso, onde na empresa havia mais mulheres em posição de liderança e o restante somente homens. Podemos dividir assim: na agência de RP onde o líder era um Relações Públicas, preocupado com a sua imagem e com todas essas questões, tinham mulheres em posição de liderança. Em agências tradicionais de propaganda, que foi onde trabalhei em todo o resto da minha vida, era só homem.

9 - Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para o público feminino nos ambientes organizacionais?

Essa é a pergunta de 1 milhão de dólares (risos). Acho que isso é estrutural, não é algo que vai mudar de uma hora pra outra, não é como se as mulheres precisassem estudar mais, tem que mudar a cultura, a base. E também com as mulheres procurando pelos seus direitos, não ficando quietas, falando sobre machismo. Tipo quando eu pedi demissão deste último emprego, eu fui clara pro meu chefe falando: eu não gostei disso, não é legal, não vou me envolver nesse tipo de coisa. Acho que temos que falar abertamente sobre isso. Temos que aprender a nos portar diante dessas situações, continuar falando, não aceitando, botando a boca no trombone, sendo chatas mesmo, falando pra caralho, sendo feministas... e os homens vão ter que aprender e se não aprender vão cair.

10 - Você gostaria de contribuir para esta pesquisa com alguma questão que não foi abordada nas perguntas?

Acho que falei bastante das minhas experiências, teu TCC lembrou o meu, eu falei sobre a representatividade das mulheres no cinema. E agora lembrei que poderia ser uma resposta pra pergunta anterior, que é como a gente é representada dentro da publicidade, do mercado, em tudo dentro da sociedade.

APÊNDICE D – Patrícia Luzia Carneiro da Silva

1 - Qual a sua idade, escolaridade e cargo atualmente?

Me chamo Patrícia Luzia Carneiro da Silva, no mercado sou conhecida como Paty Carneiro, 46 anos, bacharel em Relações Públicas pela UFRGS, pós-graduação em Marketing pela FGV, mestrado em Educação pela UFRGS, pós-graduação em Planejamento Estratégico pela Miami AS School. Hoje sou empreendedora e CEO da Plann Inteligência Estratégia e Branding, criadora de conteúdo e criadora da plataforma Caixa Preta cursos.

2 - Na sua opinião homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais?

Não, e não é uma opinião, baseado em fatos estatísticos homens e mulheres não têm as mesmas oportunidades em ambientes organizacionais, existe algo que se chama de machismo estrutural porque a gente tá numa sociedade patriarcal onde os direitos das mulheres foram retirados e essas conquistas são muito recentes e isso se reflete totalmente no ambiente organizacional, no número de posição de liderança, em percentual de valor de trabalho no mesmo cargo entre um homem e uma mulher, em oportunidades de ascensão, inclusive na teoria dos cientistas sociais que se chama Teto de Vidro, que é onde a mulher vai até um determinado ponto da carreira e é impedida por um sistema machista e estrutural de ascensão. Imagina homens sendo liderados por mulheres dentro dos ambientes organizacionais ou imagina que tu vá ganhar mais do que um homem, isso não é uma questão técnica né, é uma questão de estrutura social que nos retira direitos e poder de igualdade.

3 - Nas empresas por onde você passou, sentia que possuía o mesmo espaço de fala do que os homens?

Não, claro que não, porque primeiro que as lideranças eram masculinas, mesmo no mercado da publicidade gaúcho e o mercado da publicidade nacional é um mercado machista. Muitas vezes a tua fala é retirada seja como uma diretora, seja como uma gestora, seja na parte técnica ou na parte de gestão. Isso é claro. Em reuniões muitas vezes acontecem interrupções, modificações do rumo do assunto ou começam com piadas machistas ou conversinhas, principalmente no ambiente de atendimento e de planejamento, que às vezes tu tem que viajar pra apresentar um projeto e aí tem

aquela coisa de que o homem se conecta com o dono e ficam falando de coisas como esporte... E daí tu tá ali e quer fazer uma fala e escuta: "ah não, deixa isso pra depois", isso é interromper a tua fala, isso é te retirar a autoridade, retirar a credibilidade de tudo aquilo que tu te preparou. Então tu imagina também o caso, porque tu tá entrevistando uma das raras mulheres negras que chegou a liderança porque a gente é 0,004%, então quanto a isso eu tenho muitas histórias. Quando eu abri a Plann eu fiz um erro, quando abri eu pensei nisso, coloquei um sócio homem, porque claramente eu pensei: como é que eu vou prospectar? Vai ter momentos que os homens não vão querer falar comigo e isso é real. Inclusive agora, na minha dissolução societária, houve um caso em que eu fiz uma carta pública para os clientes, porque esse meu sócio estava fazendo o atendimento e eu que faço toda a prospecção e todas as propostas, tudo. E ele estava falando com os donos da empresa (cliente), e aí a gente fez a dissolução societária e eu vim a saber que ele está atendendo a conta, ele roubou a conta. Ele disse que o cliente foi falar com ele porque eles gostaram da conversa dele com eles que foi entre homens e homens. E eu pensei assim: 2020 e eu ainda tenho que ouvir isso! Ele renegociou para baixo o valor, foi um caso bem antiético que reflete o machismo. E aí eu fui questionar o cliente, falei: olha, vocês chamaram a Plann, o contato foi dado por uma profissional da Plann em meu nome, eu fiz a proposta, eu fiz a dissolução societária e vocês não entraram em contato comigo e entraram em contato com essa pessoa que está saindo da empresa, fecharam o projeto com ele pra seguir um projeto que eu desenhei por menos valor e porque vocês gostaram da animação dele, da conversa dele? Porque é um segmento bem masculino... Então eu resolvi abrir mão porque vai levar mais 150 anos pra esses caras entenderem que eles estão sendo antiéticos, machistas e que estão em um processo equivocado, porque essa empresa é de uma mulher.

No mercado a mulher negra está sempre abaixo, eu fui uma das poucas senão a única a chegar em cargo de direção de agência. Eu tenho uma pessoa que eu conheço que trabalha com consultoria de diversidade e nós marcamos uma conversa, ela me disse que está sendo paga para resolver o problema da diversidade nas empresas, porque elas estão preocupadas com as questões legais, mas que há um bloqueio muito grande, tanto de mulheres negras quanto em cargos de liderança. E é verdade, eu andei muito por esse sul inteiro e muitas vezes eu era a única mulher. Até porque eu era da área de estratégia, então era a única mulher dentro de reuniões inteiras só de homens. E aí a tua postura tem que ser outra, tu tem que entrar num processo de

masculinização muitas vezes... muitas vezes eu ouvi "ai vai direto ao ponto tu tá enrolando demais". Isso é uma maneira de cortar a fala feminina.

O fato de eu ser uma mulher negra e líder, ainda passo por outras questões, eu tenho 46 anos, mais de 20 anos de questões profissionais... a última vez que eu tive o meu cabelo natural foi dentro da faculdade, quanto mais eu ascendia mais eu alisava, então no meu caso além da masculinização, tinha a busca por um padrão. E aí tu pensa assim: ah, Universidade Federal, pós graduação... parecia que nunca era o suficiente e eu sempre fui atrás, sempre estudei muito. E já ouvi coisas do tipo: tu é a pessoa mais inteligente que eu já conheci, pena que tu é mulher. E as pessoas ainda pensam que é mimimi, não, é verdade é a realidade.

4 - Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam dentro das organizações?

Respeito, credibilidade, ascensão à liderança, valorização do trabalho, equidade salarial, isso quando não existe violência simbólica, abuso ou assédio moral, tudo. Teve uma agência que eu trabalhava, que o dono dizia "lá vem vocês com esses toc toc de salto, pisem leve". E pensa, se tu não consegue caminhar por onde tu tá indo, o que ele quer dizer sobre a tua presença? Tu começa a ficar aterrorizada que tu não pode caminhar, tu não pode falar alto porque não é o tom de uma mulher ou tu tem que ser forte ou tu tem que parar de enrolar. Tudo isso é a desconstituição do processo de liderança feminina.

Durante muito tempo eu pensava "ah mas eu quero vencer, eu quero lutar, porque eu saí de uma condição totalmente adversa, a educação e o trabalho sempre foi a minha meta de vida para poder construir uma saída para uma vida digna, uma vida cidadã, por que eu venho de uma família pobre que a única perspectiva era a educação e o trabalho". E aí tu vai lá, luta, luta, luta e tu não entende porque que algumas coisas não acontecem. Tu vê pessoas com menos escolaridade ganhando mais, sendo contratados por serem homens, ou então tu escuta "o fulano vai liderar, vem aqui e resolve o trabalho dele". Oi? eu sou uma escrava agora? Eu tenho que ficar atrás de um cara? Eu já escrevi um livro inteiro pra uma pessoa desse mercado, o nome dele tá lá, o meu não. E depois tu vai passando por isso, vai chegando na tua maturidade e tu não vai aguentando algumas coisas e aí vem as críticas: ah é agressiva, ou tu é muito forte, mas o quão forte a gente tem que ser pra se construir diante de todas essas impossibilidades?

5 - Você já vivenciou algum tipo de situação em que tenha se sentido constrangida de alguma forma?

Muitas. Uma inclusive, antes de trabalhar em agências, eu trabalhei no governo do estado, na secretaria de comunicação, e durante um evento um determinado secretário me ofereceu carona e eu aceitei... era um evento mais social, eu estava arrumada, eu deveria ter uns 25 anos, sempre tive seios grandes que marcavam. E aí durante a carona, ele parou em uma sinaleira e enfiou a mão. Eu falei que não e ele disse que achou que eu queria já que havia aceitado a carona. Eu desci no mesmo lugar. Ele achou que porque eu aceitei a carona dele eu queria algo, mas eu nunca imaginei, me vi em uma situação totalmente vulnerável. Eu lembro que no outro dia não consegui trabalhar, fiquei com uma dor de garganta horrível, não sabia se eu deveria falar, mas falei pra minha coordenadora e ela disse “fica quieta!” e eu era uma executivinha dentro de um governo, imagina se ia dar algo se eu abrisse a boca? Se minha própria coordenadora mandou eu não falar. Fiquei somente mais um mês no lugar e logo depois recebi um convite para ir para uma agência e fui.

6 - Você considera possível, sendo uma mulher, crescer na carreira sem percalços em relação ao gênero?

Acho que daqui a uns 50 anos talvez. Mas no meu caso ainda como mulher negra leva mais tempo, segundo o Instituto IDBR, a gente tá a 153 anos para conseguir igualdade organizacional, ou seja, seria no mínimo três gerações pra frente.

7 - Você acha que a disputa de gêneros afeta a condição de fala das mulheres nas organizações?

É que eu não vejo como uma disputa, se a gente pensar como disputa, estaremos dando razão à lógica machista. O que existe é uma necessidade de construção de uma igualdade, tanto de gênero, quanto racial. Então, o que existe é uma lógica de opressão machista. Tu já ouviu falar da Rita Von Hunty? Ele é um professor da USP, drag queen, que faz vídeos maravilhosos no YouTube sobre racismo, gênero e todas as desigualdades. O que a Rita fala? Tem um vídeo onde ela fala: Tudo começa no machismo! Porque? Porque se tu tem uma construção de o que é o patriarcado, que é a liderança de homens sobre a família e os bens de produção, onde as mulheres viraram mercadoria, no sentido de que, não interessava a mulher casar mas o que ela

ia trazer através do casamento, que é o que o Marx também traz, que o casamento não era essa idealização amorosa, mas que pra eu acessar as terras dos outros, eu teria que casar com alguém da família, porque essa mulher é destituída do direito de ter e quem passa a ter é o marido, porque ela passa a ser uma propriedade do marido. Então quando a gente fala de patriarcado, os homens mais afeminados que são os homossexuais, eles também passam pro campo das mulheres, então eles também precisam ser subjugados ou dominados. E assim é com os escravos ou com as populações não eurocêtricas que viram escravos através do domínio das terras, dos povos... então, não existe uma disputa, existe uma opressão masculina sobre todo o outro grupo de mulheres e pessoas não brancas e isso se reflete até hoje. A gente foi conquistando os direitos e lutando, mas se tu for ver, com a história do feminismo a gente passa a ter direito a voto em 1940. Então, quando a gente fala de que o racismo e o machismo estão na estrutura inconsciente da nossa sociedade, é que a gente tem que começar a trabalhar isso de uma maneira muito mais clara, pq também é uma visão nova essa questão do viés inconsciente, porque a gente educa e a nossa sociedade em relação a isso. Então pra mim não existe uma disputa de gênero, existe uma opressão contra pessoas que tentam se rebelar para tentar construir alguns avanços.

8 - Relembrando as organizações nas quais você atuou, consegue identificar a quantidade de mulheres em relação a de homens que nelas trabalhavam?

Em posições operacionais, maioria mulheres. Em posição de liderança, maioria homens. Em agências sempre foi com posições operacionais femininas, assistente, operação... e aí tu vai para os cargos de criação, são só homens a maioria, daí tinha uma criadora mulher. Então não posso dizer que era 50/50, talvez 30/70 sim.

9 - Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para o público feminino nos ambientes organizacionais?

Acho que primeiro de tudo as pessoas devem encarar como uma política séria nas empresas de inclusão, diversidade e pluralidade. Porque eu acho que esses tipos de políticas a maioria das empresas ainda não têm. E isso tem que vir de cima, tem que vir de uma decisão estratégica. Temos que pensar: como a gente vai equilibrar o número de homens e mulheres? E o de profissionais negros? E o número de PCDs? Isso não é uma caridade, isso é uma estratégia econômica, é comprovado que

ambientes diversos e plurais geram mais inovação e mais desempenho. Então esse conservadorismo e essa ideia de meritocracia não existem. Tem que ter sim, uma política clara e organizada de inclusão e diversidade. Tem que ser feito um diagnóstico de como é o processo de diversidade hoje dentro das empresas e o que falta. “Ah, vocês já têm mulheres? ok, então qual é o próximo passo?” “Quantos negros vocês têm dentro da empresa?” “Quantas pessoas declaradamente gays convivendo em respeito vocês têm dentro da agência?” “Quantos PCDs?”. A história da meritocracia não existe, como as minorias vão aparecer se não se abrir oportunidades? Hoje as oportunidades e os níveis não são iguais, a gente tem 54% da população negra ou parda no Brasil, 17% apenas estão acima da linha da pobreza, eu sempre falo isso em palestras. E por que esses números? Porque o povo não vai atrás? Porque é relaxado? Não, gente! O que aconteceu com a população negra historicamente nesse país? Foi feita a abolição da escravatura por um decreto pelo império real português que não permitia a negros posses de terras ou bens, foram retirados das fazendas e jogados a pobreza, a marginalidade. Isso é história. Foi colocada uma população inteira na marginalidade, e aí quer que estude como? Que viva como? Que saia da pobreza como? Então a gente já tem um processo histórico, por isso se fala de reparação histórica, é devido ao povo negro no Brasil uma reparação histórica que deve se dar através de processos de cotas, projetos de inclusão social, projetos de promoção social. E também não existe racismo reverso, como que se vai fazer racismo reverso numa população que tem oportunidade e que é igual? Já é comprovado, por exemplo, um cara branco pobre se ele for em uma mesma entrevista de emprego junto com um negro, mesmo que os dois saiam da mesma região, o cara branco vai passar e o negro não. Então, não é uma questão de individualidade, é uma questão de política pública. Eu mesma, quando passei na universidade federal não existia cotas, só que eu não posso colocar a régua por mim, na minha família nós passamos fome, mas íamos na escola, outros não têm essa possibilidade, as pessoas têm que trabalhar desde muito cedo. Daí as pessoas conseguem trabalho no varejo de domingo a domingo, vai estudar como? Eu estudava à tarde, minha mãe nunca me deixou estudar a noite pra que eu não saísse do trilho dos estudos. Quando a gente começa a entender as questões sociais a gente vê que elas impactam muito. E agora, nesse momento eu estou te dando o meu tempo pra falar o que eu realmente penso e pra valorizar um trabalho acadêmico, seria irresponsabilidade minha falar que estamos conquistando os direitos, pois não é assim, a gente precisa de muitas

gerações ainda, a gente precisa de políticas de inclusão dentro das empresas, de diagnósticos claros de mapeamento de diversidade e de pluralidade dentro das empresas. Olha a Irlanda e o Vale do Silício, é assim que crescem. Então eu acho que a gente tem várias questões que impactam, mas por onde começam? Começam com a gente entendendo, tendo consciência, e no momento que a gente tem consciência, a gente começa a pensar em mudança.

10 - Você gostaria de contribuir para esta pesquisa com alguma questão que não foi abordada nas perguntas?

Eu vou te passar umas leituras que acho que vão te ajudar a enriquecer teu trabalho. Tem uma tendência de nós mulheres mesmo sabendo de tudo isso, é como tu disse, a minha entrevista tá muito diferente das outras, mas é que elas partem de lugares de privilégios diferentes do meu, mas eu acho que o Teto de Vidro acaba vindo pra todas e isso que é o mais perverso.