

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” –
UNESP CAMPUS BAURU
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

MARIANA PAZZINE DA SILVA

**MULHER E PODER: PERCEPÇÕES DE LÍDERES FEMININAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

**BAURU
2014**

MARIANA PAZZINE DA SILVA

**MULHER E PODER: PERCEPÇÕES DE LÍDERES FEMININAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Projeto Experimental apresentado por Mariana Pazzine da Silva, sob orientação do Professor Doutor Celio José Losnak, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, atendendo à Resolução 002/84, do Conselho Federal de Educação, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

BAURU

2014

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP
CAMPUS BAURU
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
RELAÇÕES PÚBLICAS

**MULHER E PODER: PERCEPÇÕES DE LÍDERES FEMININAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Aprovado: 31/01/2014

Banca Examinadora

Prof. Dr. Célio José Losnak

Orientador

Prof.^a Dr.^a Caroline Kraus Luvizotto

Departamento de Ciências Humanas - Unesp Bauru

Prof.^a Dr.^a Raquel Cabral

Departamento de Comunicação Social - Unesp Bauru

BAURU

2014

Dedicatória

Dedico a todas as mulheres que buscam seu empoderamento, em especial àquelas que me motivaram a escrever esse trabalho: Rosa, Thereza e Teresinha. Dedico também às minhas futuras filhas, caso um dia eu as tenha.

Agradecimentos

A princípio de tudo, agradeço a essa força cósmica, que atende por vários nomes como Deus, pela saúde física e mental para a realização tanto desta graduação quanto deste trabalho. Agradeço pela capacidade intelectual de me colocar a provar e testar minhas habilidades. Agradeço pela energia que me guia, pelo mundo que me acolhe.

Em segundo lugar, agradeço aqueles que sempre estiveram ao meu lado e possibilitaram a realização dessa etapa: meus pais. Agradeço a eles pelo esforço emocional, financeiro e físico de me possibilitarem a oportunidade de concluir mais essa etapa. Ainda, agradeço por terem feito quem sou, por terem me dado asas para voar, mas, acima de tudo, por terem me dado raízes e razões para voltar. Agradeço ao meu irmão que à distância e ao seu modo sempre foi e sempre será meu porto seguro. Agradeço a minha família pela torcida e apoio, pelas mensagens de saudade e as lembranças em formato de tupperware bem recheados.

Agradeço ao meu orientador Losnak pela paciência e dedicação em conter meus surtos de desespero e pelas conversas tão enriquecedoras, creio que para nós dois. Agradeço especialmente às mulheres que aceitaram colaborar com esse projeto e tornaram-no possível: Ana Martha, Carolina, Marcia, Marisa, Patricia, Renata, Sonia, Tainah e Tatiana.

E, por falar em raízes, é mais do que necessário agradecer à minha família bauruense, à minha Rep Roots de sempre. Agradeço Bicuda, Mariah, Luise por terem sido minhas “mães” desde sempre. Agradeço Maridê, Kely, Frodo, Giovana, Denise, Xanxan, Verônica por terem me ensinado que ter filhos, mesmo que temporários, eram parte daquilo que vivemos aqui. Espero levá-los para a vida. Agradeço às irmãs de casa, Renata e Yasmin por terem me mostrado tantas faces da alegria e espontaneidade. Agradeço também ao nosso filhotinho, Coco, que na sua experiência canina trouxe ainda mais amor à Rep Roots.

A Rep Roots geração 2012/2013, meus agradecimentos especiais. A Lara, que em sua lucidez trouxe a loucura aos meus dias. A Barbara que em seus exageros, me mostrou que nos encontramos nos iguais. As bixetes Japa, Maloca e Gabi, agradeço por terem trazido a leveza aos meus dias nesse período de despedidas. Em especial, agradeço a Popo, que esteve ao meu lado, do primeiro ao

último dia, em todos os momentos. Não posso mensurar o carinho que vou levar de você, irmãzinha Rootiana.

Agradeço de toda minha alma ao meu pacote, Big Big e Deia, por terem sido companheiras de jornada. Por estarem ao meu lado e me apoiarem incondicionalmente, em todos os momentos. Que a distância não seja capaz de apagar o que a Unesp construiu.

Agradeço aos meus pacotinhos de Taubaté, obrigada por fazerem parte de mais essa conquista comigo. A certeza de sempre encontrá-los era um alento nos momentos difíceis.

Agradeço aos meus colegas de grupos de estudos de Gênero, Sexualidade e Mídia, por no último ano, com o intuito de buscar conhecimento para este trabalho, me levaram mais longe e me fizeram fazer uma profunda viagem em mim. Muito obrigada por terem me ajudado a ser uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus colegas de sala por terem feito parte dessa trajetória.

Agradeço à equipe da Maisque.com, os meninos que fizeram este último ano mais leve e alegre, além disso, por terem colaborado na realização desse projeto, me fornecendo o café diário.

Ainda, agradeço aos meus amores unespianos por terem feito parte da mulher que eu sou hoje.

Agradeço a cidade de Bauru por ter me dado não apenas uma cidade universitária, mas um segundo lar. VALEU, BAURU!

Epígrafe

“Ninguém nasce mulher: torna-se mulher”
(Simone de Beauvoir)

Resumo

O Trabalho de Conclusão de Curso “Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações” é um breve estudo da trajetória feminina em cargos de liderança. Utilizando-se da história e das relações sociais, este estudo procura entender como ocorre esse processo na prática. O tema atual configura uma luta de mais de 200 anos na história da mulher e um processo ainda distante de acabar. A fim de elucidar este estudo, foi realizado um levantamento histórico com enfoque na presença da mulher nos espaços públicos e privados. Para a melhor compreensão da experiência vivida, utilizam-se os estudos de Michel Foucault para percepção do poder como ferramenta cotidiana. Exemplificando o processo, a teórica da comunicação Margarida Kunsch, observa e analisa o fenômeno das relações de poder no ambiente organizacional. A fim de ilustrar a teoria exposta, este estudo traz o diálogo com 9 mulheres exercendo papéis de liderança a respeito da sua trajetória, experiência vivida e características em comum nas mulheres em posição de poder. Ao longo do estudo, percebe-se que, além das interferências sócio-históricas na vida profissional dessas mulheres, as transformações nas relações das questões de gênero atingem, inclusive, os âmbitos da vida pessoal. Por meio deste estudo, nota-se que não existe uma fórmula de liderança feminina, mas sim que cada entrevistada desenvolve o melhor caminho para si, vivenciando um processo de desconstrução do gênero socialmente aceito.

Palavras-chave: Comunicação, Gênero, Liderança, Organizações, Poder, Empoderamento Feminino, Questão de Gênero

Abstract

The final paper “Woman and power: perceptions of women leaders in organizations” is a study based on the perception of the female rise to leadership positions. Through the history and social relations, this study aims to understand how this process happens in fact. This topic has been part of studies over the last 200 years and still is far away from being over. In order to enrich this paper, a historical investigation was conducted focusing on women occupying public and private spaces. To improve this experience, Michel Foucault and his power theories were used to understand how this process happens. Complementing this study, Margarida Kunsch, the PR theoretician, investigated the power relations through the organization environment, based on the influence caused by Organization Communication. To complement this study, 9 women in leadership positions shared their experience in leadership positions and the main characteristic of women in this position. Throughout the study, it was noticed that the social-historical interventions affect not only the professional life, but also, the personal life. Concluding this study, it was noticed that there is no recipe to be a woman in a leadership position, but, each interviewed constructed their own way, living the deconstruction process of the social accepted gender.

Key words: Communication , Gender, Leaderships, Organizations, Power, Woman Empowerment, Gender Issues.

Sumário

Introdução	12
1. UM OLHAR SOBRE A HISTÓRIA DA MULHER.....	14
1.1 Um breve panorama da mulher da História Clássica à Revolução Industrial	14
1.2 A importância da mulher no processo da Revolução Industrial	21
1.3 A presença da mulher na sociedade – dicotomia do meio privado e público	25
2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB O OLHAR DO PODER E DAS RELAÇÕES DE GÊNERO	36
2.1 Relações de poder: concepção e aplicação à realidade da cultura organizacional	36
2.2 O poder e a Comunicação Organizacional	44
2.3 A formação da identidade do trabalhador	50
2.4 Relação papéis de liderança <i>versus</i> gênero	51
3 ESTUDO DE CASO: QUEM É A MULHER NO PAPEL DE LIDERANÇA?	59
3.1 Ana Martha Chiaramonte	60
3.2 Carolina Correia	64
3.3 Marcia Ceschini	66
3.4 Marisa Romagnolli	66
3.5 Patricia Sanches	69
3.6 Renata Carvalho	70
3.7 Sonia Maggioto.....	71
3.8 Tainah Veras.....	73
3.9 Tatiana Santos	74
3.10 O olhar da entrevistadora.....	75
Considerações Finais.....	83
Referências	86

Apêndices	91
Apêndice A – Questionário norteador das entrevistas	91
Apêndice B – Entrevistas realizadas pessoalmente	92
Apêndice C – Entrevistas realizadas via e-mail.....	123
Apêndice D – Entrevistas realizadas via chat online	137

Introdução

O trabalho de conclusão de curso Mulher e Poder: percepções de líderes femininas nas organizações é um estudo que busca entender a motivação e o processo de ascensão e formação de mulheres em posição de liderança na região de Bauru. Motivado pelo interesse da questão de gêneros em ambientes organizacionais, este estudo tem como intuito compreender de que forma as relações de poder influenciam na manutenção da cultura organizacional como maneira de sustentação das estruturas do poder. Envolto nesse cenário, a questão de gênero aparece latente na questão da inclusão da mulher em proporções iguais as do homem nessas posições de poder. Como forma de entender a posição ocupada pelas mulheres atualmente, este estudo pesquisou bases históricas e sociológicas, passando pela questão da Comunicação como ferramenta de poder, a fim de desenvolver o cenário atual.

A questão norteadora para a pesquisa é a percepção dos desafios enfrentados pelas mulheres para a ascensão a cargos de liderança, com poder de decisão e gestão de pessoas, dentro do cenário pós-guerra no qual a mulher passa a ser inserida no mercado de trabalho. O foco deste trabalho é perceber quais as semelhanças e diferenças entre as mulheres que alcançaram essa colocação social. Na tentativa de melhor ilustrar essa trajetória feminina, este estudo realiza um breve levantamento histórico sobre a participação e integração da mulher na sociedade ocidental.

Pontuando a construção deste cenário que possui a mulher como protagonista da história, torna-se importante perceber como o ambiente de trabalho influencia nessa trajetória. Ou seja, este trabalho admite que as relações de poder dentro da cultura organizacional são, também, responsáveis pela diferença de gêneros em meios organizacionais. Por meio das concepções e dinâmicas do poder, esta pesquisa busca a percepção da mulher como parte da engrenagem de manutenção da estrutura do poder organizacional. Ainda, como fonte fortalecedora dessa relação, a Comunicação Organizacional, aparece como motivadora e mantenedora dessas relações, uma vez que a Comunicação Organizacional é fundamental na construção do ambiente das organizações.

Como meios de desenvolver os objetivos propostos, este trabalho de conclusão de curso traz um capítulo de retomada histórica, desde os primórdios de organizações sociais para entender o papel social atualmente incumbido à mulher.

Para a formação do cenário estudado, também foram analisadas teorias de poder aplicadas a realidades organizacionais e relações de gênero penetradas pelas relações de poder. Complementando este cenário, uma breve análise sobre como a Comunicação Organizacional aparece como fortalecedora das relações de poder foi realizado.

Para a finalização deste estudo e percepção melhor apurada da teoria exposta, 9 mulheres em posição de liderança na região do interior do Estado de São Paulo foram entrevistadas para compartilharem as suas trajetórias de ascensão ao poder, identificando características e situações marcantes nesse processo.

Em linhas gerais, o estudo da posição ocupada pela mulher na história e a análise dos dados obtidos das organizações de trabalho a respeito da colocação da mulher no mercado de trabalho, percebe-se que ainda existe uma lacuna a ser preenchida no que diz respeito a sua participação nas posições de liderança. Apesar de inúmeras conquistas ao longo do século XX, ainda é latente a necessidade de questionar sobre o binarismo de gêneros e como essa relação impõe-se socialmente sobre as mulheres, principalmente em ambientes organizacionais.

1. UM OLHAR SOBRE A HISTÓRIA DA MULHER

1.1 Um breve panorama da mulher da História Clássica à Revolução Industrial

Como meio de perceber a mulher como parte integrante da sociedade vigente, é importante entender as origens dos conceitos atualmente aceitos. Dessa forma, a história torna-se imprescindível para a compreensão dos fatores que colaboram com a formação da sociedade atual.

A fim de construir um cenário de formação da mulher como papel ativo na sociedade, é necessário levar em consideração pontos a respeito da história antes de propriamente falar sobre ela. De acordo com Rachel Soihet e Joana Maria Pedro(2003), em uma paráfrase de Joan Scott, a mulher foi negligenciada em vários âmbitos da história, aparecendo sempre como coadjuvante, “deixando” os papéis de protagonistas para a atuação masculina. Nesse quesito, o século XX foi de extrema importância para a construção e entendimento da trajetória feminina, principalmente após a explosão de movimentos feministas nos Estados Unidos a partir da década de 1960.

De acordo com Soihet e Pedro, o fortalecimento desses movimentos incentivou pesquisas e surgimento de cursos universitários, grupos de discussão e publicações sobre o gênero, sendo que o primeiro curso oficial sobre a história da mulher surgiu na França em 1973. No Brasil, o movimento começa a ganhar força a partir de 1975.

A princípio, segundo Soihet e Pedro, é preciso perceber que os estudos iniciaram-se com a teoria de mulher como um conceito geral, que abrangesse todas as questões sociais, étnicas, por exemplo. Porém, a formação de reivindicações de problemáticas específicas femininas identificou que diferenças locais, sociais, étnicas, estruturais deveriam ser levadas em conta também no estudo da história da mulher.

Dessa forma, as questões femininas têm sido amplamente discutidas e fazendo com que questões históricas que reverberam na conjuntura político-social atual surjam.

Sendo assim,

O enfoque na diferença desnudou a contradição flagrante da história das mulheres com os pressupostos da corrente historiográfica polarizada para um sujeito humano universal, dando lugar ao questionamento daqueles pressupostos que norteavam as ciências humanas. (SCOTT *apud* PEDRO e SOIHET, 2003, p. 287)

Posto isto, nota-se que a necessidade de estudar a trajetória da mulher com o intuito de melhor compreender a realidade vivida não é recente. Colaborando com essa visão, este breve panorama da história da mulher visa pincelar como questões seculares ainda perpetuam na conjuntura atual.

De acordo com Muraro (*apud* Kanan, 2010), as primeiras organizações humanas, pré *Homo Sapiens*, eram realizadas a partir das mães e suas crias. Pela incerteza da paternidade, elas que organizavam as caravanas e, eventualmente, outros homens uniam-se a elas. A esse tipo organizacional dá-se o nome de matrilocalidade. As lideranças eram rotativas e não haviam disputas pelo poder. Nesse contexto, homem e mulher apresentavam força física semelhante.

A partir do surgimento do *Homo Sapiens* e do estabelecimento do homem em apenas um lugar desenvolveu-se a distinção entre a divisão do ambiente público (do homem) e ambiente privado (da mulher). A partir desse processo a mulher deixou de ser a figura principal da organização humana, transferindo esse papel ao homem e negligenciando-a como indivíduo.

Indo para a História Antiga, de acordo com Muraro (1992), especificamente em Atenas, tem-se uma mulher que permanecia dentro de casa, encarregada dos afazeres domésticos, não possuía direitos políticos ou jurídicos. Aristóteles, um dos maiores filósofos da época, afirmava que a mulher não tinha plenitude da parte racional, o *logos*. Ainda, mantinha em seu discurso o argumento de que a mulher deveria permanecer em silêncio, anulando-a do processo democrático construído dentro da *Polis* grega.

Segundo Muraro (1992), na História Antiga, diversos filósofos participaram na definição social do papel da mulher. Platão a considerava um ser inferior, porém, ao descrever a República, colocava-a em posição de igualdade de direitos com os homens. Ainda, afirmava que as aptidões naturais se aplicavam igualmente a homens e mulheres, sem distinções por sexo.

Por outro lado, a crença nos deuses gregos e em suas posições relativas ao surgimento do mundo e dos seres humanos pontuava que a mulher era relacionada aos males da humanidade. A fé do surgimento do mal era intrinsecamente ligada à origem da mulher. Para Pauline Schmitt-Pantel (2003), a teoria de que a mulher está intrinsecamente ligada ao conceito de mal quando, na história grega antiga, aparece inclusive no momento de criação do sexo feminino. Segundo Schmitt-Pantel (2003), Prometeus compartilhou com os homens o fogo e, como forma de punição por essa traição, Zeus criou Pandora. A primeira mulher era detentora de uma caixa que jamais deveria ser aberta. A caixa guardava todos os males da humanidade como doenças e crimes.

Segundo Schmitt-Pantel (2003), para confeccionar a primeira mulher, Zeus pediu ajuda a Hefaiostos, criando-a a partir de elementos naturais como água e terra. Diferente da cultura cristã na qual a mulher aparece como companheira do homem ou em outras culturas que surge como a mãe da humanidade, na história grega, a mulher aparece como um castigo aos homens que desobedeceram Zeus. Ainda que existissem deusas em formas femininas, de acordo com Schmitt-Pantel (2003), Pandora não possui as super-características, como inteligência, das deusas que habitavam o Olimpo (morada dos deuses gregos). Suas qualidades resumiam-se a beleza e sedução. Para poder conviver com toda a plenitude de sua imagem, os homens deveriam se acostumar com os males que ela carregava em si.

Sobre as deusas gregas, de acordo com Schmitt-Pantel (2003), mesmo em suas formas femininas não eram entendidas como mulheres no sentido que Pandora era vista. Por exemplo, Gaia, mãe do universo, surgiu a partir do Caos, entidade neutra, não assumindo as características socialmente reconhecidas como femininas.

De acordo com Rudhart (*apud* Schmitt-Pantel, 2003), Hesíodo, o responsável por transmitir a história de Pandora, não descreveu uma história misógina, apenas compartilhou a história de seres humanos assumindo suas posturas diante da sociedade. Porém, ao longo da história, tanto Hesíodo quanto seus sucessores, continuaram a corroborar com a visão de que a mulher seria a responsável pelos males da sociedade.

Utilizando-se de princípios como os acima citados, e novamente parafraseando Aristóteles, de acordo com Schmitt-Pantel (2003), acreditava-se que a mulher ser submissa ao homem era a ordem natural das coisas. Para outros filósofos, a esfera máxima de atuação da mulher seria a religião e seu papel

principal seria o de reprodutora da espécie. Aliás, segundo Muraro (1992), essa seria a principal incumbência da mulher para coabitar com os homens. Sendo assim, não raramente o relacionamento homem-mulher era incentivado apenas como modo de perpetuação da espécie.

Além da questão sócio-cultural imposta, havia o respaldo de estadistas, como Sólon, que criou um Código de Leis que cerceava os direitos da mulher. Acusando-a de fonte de discórdia entre homens, estabeleceu que a mulher era

a propriedade do marido era absoluta, indo ao extremo de o pai poder vender a filha como escrava ou prostituta a filha que perdesse a virgindade , mesmo que esta perda fosse devida a estupro. [...] Restringiu seus passeios na rua, a fim de limitar também as riquezas de maridos poderosos através de suas filhas e mulheres enfeitadas andando pelos lugares públicos. (MURARO, 1992, p. 90)

Ainda de acordo com Muraro (1992), a mulher era vista sob um olhar meramente reprodutor. Em Esparta, as futuras mães eram incentivadas a praticar esportes para que sua prole nascesse forte. Como era vista como reprodutora, a saúde de seus filhos era responsabilidade – e culpa – das mães. Nos demais requisitos, era vista apenas como dona de casa e sem voz atuante no círculo social. As decisões de sua vida eram tomadas pelo seu pai e, mais tarde, pelo seu marido. Inclusive, a escolha do casamento era feita pelo pai ou por seu tutor legal.

Segundo Muraro (1992), a relação marido-mulher era construída a partir da obrigação da mulher em cuidar da casa e manter-se em silêncio, não tendo nem mesmo o direito de manter grandes diálogos com seu cônjuge. Durante todo este o período, a mulher continuou sendo vista como um ser inferior e com a principal função da reprodução. Os maridos mantinham relações sem sentimento com as mulheres apenas pela procriação. Durante esse tempo, a homossexualidade masculina era vista como parte da educação do homem. A relação monogâmica heterossexual era incentivada apenas para fins reprodutivos, relações afetivas e mesmo relações sociais menos complexas, como momentos para compartilhamento de conhecimentos ou conversas, eram exclusivos para os homens.

Apenas durante o período helenístico, com a conquista da Grécia pelo rei da Macedônia, Felipe, pai de Alexandre o Grande, a mulher começa a ter um maior acesso ao domínio público. Durante a queda do Império Romano, a mulher passou a

tomar diferentes posições, ora como peça importante na política e cultura devido à ausência dos homens, ora como simples peça necessária para reprodução.

Com o surgimento e fortalecimento da Igreja Católica, culminando com a queda do Império Romano causando a divisão territorial que viriam a formar os feudos, a teoria teocêntrica passou a ser fortemente difundida. Na escala hierárquica, era Deus acima do homem e este acima da mulher. Segundo Muraro(1992), a mulher era constantemente afastada do conhecimento, mesmo com o surgimento das universidades, apenas as mulheres da nobreza tinham acesso à instrução.

Sobre a importância da Igreja Católica na queda do Império Romano e fortalecimento das relações feudais, pode-se dizer

Todos eram considerados iguais, homens, mulheres, escravos e senhores, romanos e gregos...Foram então, integrados valores “masculinos” (um reino estruturado com um certo tipo de poder) com os “femininos” (amor e misericórdia), mas, para depois desta vida, o que permitia a sua manipulação através dos tempos: em épocas de dificuldade prevaleciam os valores “femininos” e em épocas de ascensão, os “masculinos”. (MURARO, 1992, p. 102)

Como já foi dito anteriormente, a Igreja Católica era norteadora dos pensamentos e educação na época. De acordo com Schmitt-Pantel (2003), o surgimento da mulher para a religião católica seria uma forma de justificar os pecados do mundo. O aparecimento de Eva nas religiões judaico-cristãs ocorre de duas formas. De acordo com o texto mais recente, em Gênesis, Deus criou o homem à sua imagem, como seu semelhante, e isso incluía a mulher. Já na versão mais antiga, ainda em Gênesis, Deus criou o homem e os animais e, por não encontrar um auxiliar ao homem, criou a mulher a partir de sua costela. Por ter sido criada de uma parte do homem, são iguais e um não pode dominar o outro, de acordo com a crença da Igreja Católica. .

Para Pauline Schmitt-Pantel, essa segunda versão seria a origem do sexismo da Igreja Católica ao vincular o surgimento da mulher ao homem, relacionando sua existência ao material e ao espiritual, criando uma relação de dependência feminina em relação ao masculino. Ainda, de acordo com Gênesis (*apud* Schmitt-Pantel, 2003), acredita-se que Eva tenha sido a culpada pela expulsão do primeiro casal de humanos do Jardim do Éden, expondo-os aos riscos do mundo como o conhecemos hoje. O pecado cometido por Eva, conhecido como pecado original, seria ter ingerido

o fruto proibido do jardim. Ou seja, Eva seria a culpada por apresentar aos homens os prazeres da carne, o sexo.

Avançando na história, durante a Baixa Idade Média, segundo Muraro (1992), apesar do estereótipo do sexo feminino oprimido, a mulher era peça principal no desenvolvimento feudal. Enquanto os homens estavam em guerras e Cruzadas, cabia às mulheres a manutenção e administração dos feudos, a educação das crianças e eram responsáveis por fixação e manutenção da cultura. Chegou a ser requisitada como peça fundamental para o funcionamento da Igreja como instituição e participou ativamente de seus projetos. Porém, isso tudo acontecia durante a ausência dos homens. Quando eles retornavam aos seus postos, as mulheres reassumiam o papel de cuidadora do lar e da educação das crianças. A crédito de conhecimento, as mulheres exerciam papéis pré-determinados na lavoura, porém, não havia voz nem posicionamento ativo que partisse da mulher para a sociedade.

Já no período da Alta Idade Média, os antigos laços familiares que permitiam que as mulheres assumissem o papel dos maridos foram repostos por um governo central e controlador. Os pequenos feudos que obedeciam a um soberano começaram a ser substituídos por organizações que, atualmente, conhecemos como nações. Conforme o poder se deslocava do setor doméstico para os palácios, as mulheres perdiam o pouco poder que lhes restava. Com a evolução da agricultura, o infanticídio feminino foi decrescendo, e a população feminina começou a se igualar à masculina. Como apenas homens tinham direito a posições de poder, a educação passou a ser voltada para eles, excluindo as mulheres da cultura e da política.

Para Muraro(1992), o mesmo aconteceu com a Igreja, que passou a ser domínio masculino. A Igreja Católica, com a sua teoria da mulher ser culpada pela origem do pecado, passou a condená-la, bem como o prazer o sexual, alegando que seriam culpados de afastar o homem de Deus. Ainda, havia a comparação da imagem da mulher com a Virgem Maria, mãe de Jesus Cristo, que havia concebido seu filho virgem, de acordo com a crença católica. A caracterização das mulheres em papéis maniqueístas dificultava seu posicionamento social: ou eram puras e castas como Virgem Maria ou seriam classificadas como bruxas por exercerem sua sexualidade ou, mesmo que procurassem instrução, contrariando a Igreja Católica.

Nesse ponto da história, segundo Patti (2004), a sexualidade feminina, já reprimida, passou a ser fortemente cerceada. As mulheres que ousavam agir contrariando os ensinamentos católicos, principalmente as que experimentavam os

prazeres da carne, foram perseguidas. O período de Caça às Bruxas, aproximadamente 4 séculos foi um árduo processo de repressão às formas contrárias ao papel social que a Igreja adotava como normal. As principais atingidas foram mulheres, sendo 85% dos queimados em fogueiras. A esse tempo, as transgressões sexuais eram relacionadas a transgressões religiosas e, por consequência, transgressões políticas. A caça às bruxas e a ligação do prazer à figura demoníaca podem ser duas das explicações do comportamento sexual anti-orgasmo comum na população europeia no século XVIII e que deixa seus rastros até hoje.

Na tentativa de traçar uma linha histórica sobre a mulher, segundo Schmitt-Pantel (2003), inúmeras entidades da Igreja tentaram compilar estudos sobre elas. Entre eles, Monge de Bolonha, em 1140, reuniu as obras orientais e ocidentais e propôs soluções contraditórias no que diz respeito às mulheres, como, por exemplo, “O homem dá nome à mulher, coisa que lhe confere poder sobre ela.” Sendo assim, era constante a necessidade de reafirmar a submissão da mulher ao homem.

Mesmo com o surgimento de outras religiões, a mulher continuava a ter seu papel subjugado. Os protestantes também fizeram suas análises sobre o assunto, sendo que João Calvino afirmava que a mulher era o vínculo com o matrimônio. Reformistas entendiam o casamento e a monogamia como vontade divina, na qual a mulher deve acompanhar o homem e ser submissa a ele.

Indo na contramão dos pensamentos da época, entre o século XII e XVII, algumas exceções trouxeram novos olhares à discussão da posição da mulher. Elizabeth Gössmann (*apud* Schmitt-Pantel, 2003) acreditava que Eva era a criatura perfeita, obra-prima e que havia papéis designados: o homem tinha a força física e a mulher era mais sutil e ágil. Margarida Navarra (*apud* Schmitt-Pantel, 2003) enxergava Eva como uma criatura de criação privilegiada, razão pela qual as mulheres teriam tanto posicionamento político e o domínio masculino seria uma usurpação do que é de direito feminino. Infelizmente, suas colocações eram restritas e pouco ouvidas na época.

Segundo Muraro (1992), em reação a relação com a Igreja Católica dominante e a visão teocêntrica, o Renascimento surge como uma forma de colocar o homem no centro da cultura e da política, tirando o caráter de dominação estipulado por ordem divina pregada pelas grandes monarquias. O ressurgimento das artes e da ciência foi o pontapé inicial para a Revolução Industrial.

Saindo dos feudos e iniciando a trajetória de grandes conglomerados urbanos, a necessidade de melhorar as formas de produção e de desenvolvimento de renda incentivou mudanças na forma com a qual se conhecia o comércio e a manufatura. A Revolução Industrial, além de promover uma nova forma de economia através do capitalismo, também aparece como uma reorganizadora da sociedade como se conhecia no período.

As monarquias ficam abaladas com as mudanças burguesas e passam a aparecer novas repúblicas. Em conjunto com esse renascimento, surge o Protestantismo, uma religião condizente com o método capitalista. Passou-se a ter o conceito de quanto mais um homem possuía, maior era o seu valor.

1.2 A importância da mulher no processo da Revolução Industrial

A partir do século XVIII, principalmente na Inglaterra, nota-se o advento das indústrias mecanizadas, otimizando processos de produção. Para fins de estudo desse trabalho, é importante perceber a inserção da mão de obra feminina nesse cenário de trabalho. Porém, o seu surgimento nesse período é caracterizado pelo trabalho insalubre, pautado em diversas horas trabalhadas com um baixo valor de remuneração. Nesse momento histórico, é importante também lembrar o surgimento e fortalecimento de duas classes sociais que virão a ser fundamentais: o operariado e a burguesia. Além das mudanças na economia, novas relações passam a surgir pautadas nesse novo cenário.

Para Michele Perrot (1988), é nesse espaço de tempo que se começa a notar posicionamento social sobre a presença da mulher em ambientes dominados pelo sexo masculino. Perrot (1998), em uma tentativa de explicar algumas divisões de gênero no que concerne ao trabalho, diz que o *poder*, é um termo masculino, já subentendendo que este pertence ao gênero que se refere. Por outro lado, segundo Perrot (1998), o plural, poderes, pode ser interpretado pelo viés da mulher como origem dos males e da infelicidade, sendo uma das razões pelas quais o homem, principalmente nesse período, tenta afastar a mulher do mercado de trabalho.

Em *Os Excluídos da História*, Perrot (1988) retrata o cenário da França, em especial, durante o período de inserção de novos mecanismos na economia. Por

exemplo, no século XIX, um viajante inglês na França afirmou que apesar do poder ser formalmente relacionado ao homem, as principais decisões eram manipuladas pela mulher. No entanto, ele se refere a momentos no qual assuntos públicos eram tratados em “conversas de travesseiro”, nos quais a mulher utilizava do momento da intimidade para chegar aos pontos que ela queria. Além disso, era responsável pela criação e educação dos homens, sendo assim, era vista como “responsável pelo destino da humanidade”. Por outro lado, era tida como o sexo frágil, que necessitava da proteção masculina, porém, tinha o poder de atuação para conquistar e manipular.

Já em sociedades rurais, percebem-se distintos papéis atribuídos às mulheres. Em sua grande maioria, eram mulheres oprimidas que tinham pouco acesso a convivência com outras mulheres. Porém, é claro, existiam as exceções. Em uma Comuna no norte da França, de acordo com Perrot (1988), apesar do poder ser vinculado ao homem, eram as mulheres que desenvolviam e aplicavam as estratégias de desenvolvimento do movimento.

Apesar de todos os questionamentos a respeito da presença da mulher no mercado de trabalho, era impossível manter os postos de trabalho desenvolvidos por essa nova economia sem a presença da mulher. Com menos instrução e necessitando da renda para sobreviver, mulheres e crianças eram contratadas para preencher o quadro de funcionários. Realizando duplas jornadas, eram subjugadas em seus postos de trabalho e trabalhavam mais, recebendo um salário inferior ao dos homens. Sem leis que regulamentassem o trabalho em indústrias, o capitalismo crescia ferozmente, sem se preocupar com a condição do trabalho para seus funcionários.

A respeito da legislação reguladora do trabalho, Regine Dhoquois (2003) fala sobre a situação na França, no século XIX. Sobre as relações trabalhistas no período e local supracitados, pode-se afirmar que, para os franceses, corpo e pessoa são inalienáveis, não podendo separar uma propriedade da outra. Ou seja, o trabalhador que negocia sua força de trabalho não está negociando apenas seu corpo, mas o todo. Porém, de acordo com Dhoquois (2003), essa é uma afirmação hipócrita, pois ao negociar a sua força de trabalho, está sujeito a variações como qualificação e força física que desmerecem algumas classes, a principal delas, as mulheres.

Em 2 de novembro de 1892, ocorreu uma votação a respeito dos direitos e leis que regularizariam o trabalho, principalmente no que concerne a mão de obra feminina. Reproduzindo relatos do momento pré-votação, Dhoquois (2003) retrata as discussões ocorridas no dia anterior. Para fins de conhecimento, é preciso ressaltar que já existiam leis que regulamentavam o trabalho da mulher desde 1874 para os seguintes casos: mulheres não podiam trabalhar em áreas subterrâneas e menores de 21 anos não poderiam realizar trabalhos noturnos. Porém, por falta de órgão regulador, a lei não era cumprida.

Mediante as discussões a respeito da legalização do trabalho da mulher, havia dois lados opostos – os que eram contra e os que eram a favor. Para defender os pontos contra, os senadores alimentavam três principais argumentos: 1. Proteção da família, moral e bons costumes; 2. Proteção da raça e 3. Proteção dos salários masculinos.

1. Proteção da família, moral e bons costumes

De acordo com os costumes franceses adotados à época, a mulher era a responsável pela educação das crianças, bem como por passar a elas valores e moral. A mulher/mãe/esposa estava intrinsecamente ligada à moral familiar. Se a mulher estiver trabalhando, principalmente no período noturno, essa obrigação ficaria de lado, prejudicando o crescimento e educação das famílias francesas.

2. Proteção da raça

A dedicação da mulher a outras atividades prejudicaria a procriação. Ela estaria exposta a mais riscos, desenvolvendo filhos menos fortes, o que seria prejudicial para a manutenção do exército e das fronteiras francesas.

3. Proteção dos salários masculinos

A legalização do trabalho feminino em todos os aspectos as colocaria em pé de igualdade com trabalhadores homens, forçando o patrão a pagar o mesmo salário para ambos. Ainda, as mulheres não eram sindicalmente organizadas.

Apesar dos posicionamentos contrários e com várias possibilidades de revogação, a lei do trabalho feminino foi aprovada em 2 de novembro de 1892.

Mesmo com todas as revoluções e questões já pontuadas a respeito da luta da mulher, a constituição francesa ainda é severa no que se refere ao trabalho da mulher, de acordo com Dhoquois (2003). Por exemplo, para trabalhos noturnos, apenas atividades terciárias são permitidas como bares, cabarets (prostituição é

legalizada), enfermeiras, médicos, acompanhantes. Porém, o trabalho na indústria no período noturno ainda é negado às mulheres.

De acordo com os juristas franceses, existem dois pontos cruciais que impedem que as mulheres trabalhem nesse período:

1. Carga dupla de trabalho (remunerado e dona de casa) prejudicaria o desenvolvimento das famílias francesas e a educação das crianças ficaria negligenciada.
2. À noite, as mulheres estão mais sujeitas a agressões.

Ainda com o pensamento eternizado de que a mulher seria a origem do mal, filósofos e pensadores compartilhavam pensamentos perpetuados sobre o assunto. O historiador do século XIX, Michelet (*apud* Perrot, 1988) afirma que a mulher é a culpada pelo declínio da monarquia, centralizando seu papel em Catarina de Médici. Ainda, mesmo em papéis de revolução, ele caracteriza figuras importantes como “homem-mulher”, que apesar de serem biologicamente homens, tem atitudes de mulher, como Robespierre. Sobre a Revolução Francesa, Michelet (*apud* Perrot, 1988) chega a afirmar que o único homem viril que participou do momento foi Danton, que seria a única salvação da revolução por não ter “trejeitos femininos”.

Poucos pensadores viriam a posicionar-se positivamente ao lado da mulher, como Engels, segundo Perrot (1998), que postulava a culpa da opressão feminina nos moldes do casamento burguês e monogâmico.

A esse período, é importante ressaltar que as condições de trabalho eram insalubres tanto para homens quanto para mulheres. No entanto, a mulher, como foi visto no decorrer da história, é prejudicada por, além de ocupar um papel de empregada, era responsável pela criação de filhos e cuidados da casa, sobrecarregando-a com todos esses papéis.

Sobre a história do trabalhador, em 1848, segundo Perrot (1998), tem-se um grande marco para a história do Capitalismo no mundo. Karl Marx e Friedrich Engels¹ produzem o Manifesto Comunista, convocando os trabalhadores do mundo a se unirem em prol de melhores condições de trabalho. Ao mesmo tempo, as primeiras feministas do século XIX aparecem com reivindicações por direitos políticos às mulheres. Chamadas de sufragistas, lutavam pelo direito ao voto, educação e melhores condições de trabalho.

¹ Karl Marx e Friedrich Engels, em 1848, escreveram o Manifesto Comunista, estudo socialista que seria um dos precursores do Marxismo.

Nesse período, a teoria do matriarcado, direitos da mulher como potência civilizatória, eram constantemente levantados para discutir a não necessidade do poder, mesmo que fosse um direito primitivo e bárbaro, segundo Perrot (1988). A respeito disso, é preciso lembrar que a subordinação das mulheres foi um processo de construção social, no qual, esses primeiros movimentos feministas aparecem como as primeiras colocações das mulheres contrárias a ordem imposta.

1.3 A presença da mulher na sociedade – dicotomia do meio privado e público

No decorrer da história, nos entremeios das dicotomias entre ambientes público e privado, a mulher pouco aparece. Segundo Michele Perrot (1988), a princípio, em meados do século XIX, mulheres e proletários eram renegados. Porém, ao se obter o direito do proletário, a mulher passou a ser fortemente excluída do meio. Sobre essa questão, é importante lembrar que a Declaração dos Direitos do Homem postula que todos os indivíduos são iguais perante a humanidade. No entanto, se a mulher é renegada e excluída, ela não seria um indivíduo que merece seus direitos?

Para explicar essa separação, segundo Perrot (1988), foi dita a seguinte teoria: as mulheres não seriam da mesma raça dos homens, são dotadas de sensibilidade e por isso não seriam capazes de votar pelo coletivo. Crenças baseadas na religião, especialmente na Igreja Católica, fortaleciam o papel da mulher como submissa ao homem. Como forma de ‘contentá-las’, ainda no século XIX, surgiram economias voltadas à dona de casa, dando-lhe o papel de responsável pelo lar. Não era mais vista como apenas a responsável pela casa, mas seria incumbida do papel de gerenciar economicamente um lar, uma maneira de mantê-la excluída do ambiente público, o mercado de trabalho, que seria dominado pelos homens.

Saindo do âmbito mundial e partindo para um olhar nacional, de acordo com Margareth Rago (2001), o advento industrial e as altas taxas de imigração impulsionaram o desenvolvimento do setor no Brasil, principalmente no Rio de

Janeiro e em São Paulo, no qual haviam inúmeros postos de trabalho que incluíam mulheres e crianças na rotina fabril. Apesar de estarem presentes na rotina do trabalho, as mulheres exerciam uma exaustiva jornada de trabalho, além de sofrerem constantes abusos dentro das fábricas, fato não exclusivo ao Brasil, mas percebido de formas similares e diferentes intensidades em todos os países que passaram pelo processo de industrialização da época.

Apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nos primeiros anos estabelecimentos fabris brasileiros, não se deve supor que elas foram progressivamente substituindo os homens e conquistando o mercado de trabalho fabril. Ao contrário, as mulheres vão sendo progressivamente expulsas das fábricas, na medida em que avançam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. As barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios eram sempre muito grandes, independentemente da classe social a que pertencessem. Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como “naturalmente masculino”. Esses obstáculos não se limitavam ao processo de produção; começavam pela própria hostilidade com que o trabalho feminino fora do lar era tratado no interior da família. Os pais desejavam que as filhas encontrassem um “bom partido” para casar e assegurar o futuro, e isso batia de frente com as aspirações de trabalhar fora e obter êxito em suas profissões. (RAGO, 2001, p. 582)

Tratar do trabalho feminino no início do século XX no Brasil é tarefa árdua, principalmente por haver pouca referência na área. Para Rago (2001), podem-se citar alguns nomes como as principais referências no assunto, como Patricia Galvão, a famosa Pagu, e Mara Lobo. À essa época, a mulher era vista como

[...] frágeis e infelizes para os jornalistas, perigosas e “indesejáveis” para os patrões, passivas e inconscientes para os militantes políticos, perdidas e “degeneradas” para os médicos e juristas, as trabalhadoras eram percebidas de diversos modos. (RAGO, 2001, p. 579)

O quadro de trabalhadoras nas indústrias no início do século XX no Brasil era composto em sua maioria por imigrantes que foram atraídos ao Brasil, país do futuro, como forma de substituir a mão de obra escrava, processo que ocorreu entre 1880 e 1930. De acordo com os censos realizados na época presentes na pesquisa de Rago (2001), mulheres e crianças eram maioria nas indústrias. O trabalho era

excessivo e os salários, irrisórios. Como forma de complementar o orçamento, ainda, muitas mulheres se submetiam a atividades secundárias como fazer peças de alfaiataria em casa ou, até mesmo, prostituição. Mesmo que em grande número nas indústrias, aos poucos, a mão de obra feminina foi sendo substituída pela masculina. A imagem da mulher trabalhadora era da mulher que não seria uma boa dona de casa, não serviria para ser mãe de uma família honrada.

Entendidas como biologicamente preparadas para serem mães, os espaços públicos foram sendo entendidos como naturalmente masculinos, um processo já vivenciado na História Antiga. Em 30 anos, a presença feminina na indústria caiu de 76% para 23%.

Apesar de a mulher europeia ser a principal trabalhadora em questão, de acordo com Rago (2001), pouco se falava da mulher negra recém-emancipada. Quando era retratada, principalmente pela mídia da época, era vista como rude, promíscua, indigna de direitos nem cidadania. A esse respeito, é importante ressaltar a preocupação em incentivar a imigração de países europeus e não de asiáticos ou africanos: havia uma espécie de teoria de embranquecimento da raça implícita.

Voltando ao trabalho exploratório realizado em fábricas, há registros de que as rotinas de trabalho variavam entre 12 e 16 horas diárias, com expedientes inclusive aos domingos. As mulheres ficavam com as tarefas pouco especializadas, repetitivas e os homens com os papéis de chefia. Era um ambiente pouco receptivo, no qual relações abusivas, inclusive assédio sexual, eram comuns.

De acordo com Margareth Rago (2001), é principalmente dessa relação que se origina o mito da mulher trabalhadora imoral que destruiria a noção familiar conhecida e estimulada da época. A indústria era vista como um antro de perdição. A presença da mulher nesse espaço seria uma desestruturação da família tradicional.

Concomitantemente, nesse período, estava em curso uma adaptação do estilo de vida das elites, igualando-os ao modelo europeu, no qual a mulher frequenta espaços públicos como teatros e óperas. As roupas passam a ser menos sóbrias, baseando-se na moda francesa. A imagem da mulher branca, magra, estilo atriz de cinema passa a ser um visual desejado na elite.

Como um movimento de evolução, os trabalhadores passaram a organizar espaços festivos no quais a mulher já poderia estar presente sem a figura do “macho

protetor”. Os próprios trabalhadores preocupavam-se com a moral das mulheres que frequentavam esses espaços, mesmo entre os anarquistas, havia um rígido código sexual.

As relações sociais eram fortemente pautadas na relação opressor/oprimido. Segundo Rago (2001), a mulher era alvo constante do moralismo e colocada sempre como um ser inferior. A esse tempo, a relação de importância das pessoas era: em primeiro lugar, o homem; em segundo, a mulher da classe média/alta e, por último, a mulher pobre. Não era apenas a classe social que a colocava nessa posição, mas também a relação biológica de que mulheres pobres realmente seriam inferiores ao resto da sociedade. Ainda, a mulher trabalhadora lidava com o estigma da perdição moral, da degradação e da prostituição. A classificação de mulheres que eram prostitutas era fácil: categorizavam pelos trajés, moradia. E principalmente, tendência biológica, mulheres que nasceram para ser prostitutas. Desenvolveram-se inúmeras teorias para justificar a submissão imposta às mulheres.

Na contramão da sociedade, as feministas defendiam que as mulheres trabalhadoras seriam pessoas conscientes politicamente, estariam mais aptas a gerir uma família. A mesma linha feminista afirmava que as mulheres pobres eram escravas de sua condição social e incapazes de produzir manifestações culturais. Através dos estudos de Rago (2001), nota-se que apesar de ser um movimento em prol da mulher, em muitos momentos, adotava posturas preconceituosas com elas mesmas.

A industrialização acarretou uma série de modificações. Houve uma desvalorização do trabalho doméstico. A obrigação da mulher de ser mãe tornou-se ainda mais forte no meio, sendo o símbolo da luta entre esfera pública (domínio masculino) *versus* esfera privada (domínio feminino). Corroborando com esse estigma, entre as décadas de 1920 e 1930 constituiu-se a imagem da mãe cívica, que está construindo o futuro da nação ao criar seus filhos. Ainda nesse princípio segregacionista, o Apostolado Positivista do Brasil, baseado em Augusto Comte², acreditava que o dinheiro era sujo e que não ‘combinava’ com a mulher.

Ainda, segundo Rago(2001), outra razão para as mulheres não se dedicarem ao trabalho remunerado era, segundo alguns médicos, que a mulher era

² Augusto Comte, 1798-1857, é um pensador francês, ligado ao Positivismo e é o idealizador da ideia de que tudo que é realizado pelo ser humano pode ser sistematizado.

biologicamente preparada para ser mãe e dona de casa. Postulavam a mulher como inferior ao homem, com inclinações biológicas aos vícios e tentações.

Ainda, na luta pela regularização do trabalho fabril, a maior parte dos industriários era contra a redução da carga de trabalho alegando que seus funcionários estavam satisfeitos com a situação, além de afirmarem que acarretaria na redução dos salários.

Os movimentos operários e anarquistas trabalhavam de modo a proteger a imagem das mulheres trabalhadoras. As anarquistas do movimento organizavam-se para organizar a luta das mulheres. Porém, entre todas as vertentes do movimento, a luta feminina era posta em segundo lugar. Primeiramente era a luta de classes. Se essa relação fosse desfeita, acreditavam que as relações de opressão sexual seriam dissolvidas.

Ainda, no âmbito da luta de classes, segundo Rago (2001), algumas vertentes feministas não lutavam pelo voto por não considerarem válido participar das relações políticas construídas nessa sociedade. As feministas anarquistas eram a favor de uma sociedade livre da mais valia, solidária, repensando as relações sociais, no qual ambos sexos reconstruiriam juntos.

Apesar de toda a evolução conquistada pelas mulheres no começo do século XX, impulsionadas pelos movimentos sociais e, também, pelos momentos de guerra que levaram as mulheres aos postos de trabalho, a década de 1950 foi um período de retrocesso do alcance da liberdade para a mulher. Carla Bassanezi (2001), em seu texto *Mulheres dos Anos Dourados* fala sobre o momento histórico e suas implicações.

O período do pós-guerra no Brasil foi de grande importância para a ascensão da classe média brasileira. A mulher que havia ido ocupar os postos de trabalho durante o período da guerra, retorna para o lar, deixando o mercado novamente para os homens. Nesse tempo, a mulher ideal era aquela soubesse cuidar dos filhos, da casa e do marido, suas principais características eram: ser feminina, pura, resignada e doce. A respeito da prática sexual: para as mulheres, era pouco comentada e mesmo ignorada. Já para os homens era incentivada, inclusive que suas primeiras experiências fossem com prostitutas. O estereótipo era reafirmado pela família, que criava suas filhas assim; pelas escolas que buscava manter as mulheres nesse padrão; e, claro, pela imprensa, que constantemente bombardeava as mulheres com a imagem da mulher ideal.

Para Bassanezi (2001), a imprensa voltada para o público feminino da época promovia a família ideal: branca, nuclear, com papéis de gênero definidos claramente, além de exporem a família certa, as revistas femininas davam dicas sobre comportamento, casamento, trabalho, sexualidade. A esse ponto, é importante ressaltar que as dicas de sexualidade não eram claras e explícitas, mas eram mais uma forma de reprimir a sexualidade feminina, inclusive, não apareciam os termos que esclareciam relações sexuais, era dito apenas algo como “ter intimidades com o rapaz”. O ‘destino natural’ das mulheres era se casar, ser mãe e dona de casa. Trabalhar seria o caminho mais curto para a infelicidade.

As mulheres eram separadas em duas categorias: moças de família – educadas, gentis, respeitadas. Ser enquadrada nesse perfil tinha o privilégio de poder escolher quem namorariam. No entanto, eram relacionamentos focados no casamento, preocupadas em dar-se ao respeito, ou seja, não permitir aproximação física-sexual.

Nem sempre a popularidade é uma boa recomendação para a moça, nem sempre o rapaz se diverte com a moça da maneira recomendável para ela.

Depende muito da moça a maneira como é tratada pelos rapazes. Se dá preferência a modas e modos provocantes, perde o direito de queixar-se o rapaz que quiser avançar o sinal. O estímulo quem deu foi ela. [...]chamar a atenção dos rapazes [com gestos estudados e sensuais] é depreciativo para a moça. (BASSANEZI, 2001, p. 621)

Moças levianas – moças que não eram indicadas para o casamento pois permitiam liberdades aos rapazes. Eram garotas apenas para namorar.

Sobre o comportamento sexual das moças, a ignorância sobre o assunto era entendida como uma virtude das mulheres. Já a virilidade masculina era medida a partir de quantas moças ele já havia transado, ou mesmo, saído. O próprio Código Civil reafirmava essa posição machista em relação à sexualidade feminina: afirmava que o homem que descobrisse que sua esposa casou-se sem ser virgem, ele poderia obter a anulação do casamento.

Moças de família não deveriam flertar os moços, apenas corresponder às suas intenções, afirma Bassanezi (2001). As revistas femininas afirmavam que os meios de seduzir os rapazes eram: manter-se sempre vaidosa e arrumada, vestir-se como ele gosta, ser bem humorada, interessar-se pelos afazeres dele. Quando já

estiverem vivendo uma relação, deveria sempre deixar claro que era moça de família. Ele estaria livre para demonstrar seu desejo sexual, inclusive com outras moças, pois ele estaria “agindo como homem”, mas a moça nunca deveria ceder aos prazeres da carne. A mulher que não seguisse seu destino natural do casamento era vista como um fardo familiar.

Se antes da década de 1950 o contato entre jovens era reduzido, o *boom* da urbanização ocorrido na época mencionada facilitou o convívio entre jovens da mesma idade. Algumas moças passaram a questionar-se sobre os padrões impostos pela sociedade e deixaram de seguir o protocolo dito como correto. Apesar da ‘rebeldia’, várias dessas moças acabaram por casar-se e constituir família. Outras, pagaram o alto preço pela rebeldia: permaneceram solteiras.

Por outro lado, os postos de trabalho remunerado para a mulher aumentaram durante a década de 1950. Porém, como o preconceito contra a mulher trabalhadora era acentuado, eram poucas mulheres de classe média que saíam de casa para trabalhar. Inclusive, a legislação reconhecia o papel da mulher como dona de casa e responsável pela criação dos filhos. A mulher casada não havia o direito de questionar. E claro, a felicidade do casal dependia da felicidade do marido. De acordo com Bassanezi (2001), a esposa não deveria importunar o marido questionando sobre o dia dele, não existia relação de afinidade no âmbito sexual do casal, o marido deveria ser satisfeito.

A mulher que era infiel era vista como péssimo exemplo e que todas as suas funções seriam mal executadas, seria má mãe, má dona de casa. Porém, o homem infiel estaria sucumbindo aos seus desejos de homem seduzido por outra mulher. A culpa seria da outra mulher que seduziu o cônjuge alheio. O mesmo era válido para separações, a mulher separada era mal vista, entendida como ‘usada’. Não deveria partir da mulher o desejo de separação.

Ao mesmo tempo em que, a partir da década de 1950, a mulher tem seu papel voltado novamente ao lar, o passar dos anos foi sendo crucial para a evolução dos direitos da mulher. A década de 1960 conferiu uma das maiores liberdades à mulher, popularizou a pílula anticoncepcional, libertando o sexo do caráter reprodutivo punitivo, conceito difundido pela Igreja Católica. As relações empresariais estabelecidas ao decorrer dos anos traz uma nova conjuntura dos fatos, com participações das questões políticas no período no Brasil.

Para Paola Cappelin Giuliani(2001), a década de 1980 foi muito importante para o posicionamento da mulher nos movimentos sindicais, como forma de conquistar e estabelecer seu espaço no mercado de trabalho. Nesse período, nota-se que a reflexão do que seria naturalmente masculino e naturalmente feminino passou a ser levantada. Além disso, as mulheres passam a atuar de maneira mais presente em movimentos sociais e a ser parte importante da redemocratização do Brasil. Ainda, é preciso ressaltar que a luta contra a opressão feminina ganhou força.

A partir de 1986, as forças sindicais passam a dedicar um espaço exclusivo de interesse do público feminino. Em 1989, a representante feminina da Secretaria da Mulher da Central Única dos Trabalhadores afirmou que a relação mulher-sindicato tem se desenrolado com dificuldade, porém, estava se posicionando como valiosa para a luta de gêneros. E, que, a luta contra a opressão da mulher deveria ser de todos. As organizações feministas tomam forma e adquirem nomes estratégicos e característicos das lutas assumidas. Por exemplo, o Movimento de Mulheres Trabalhadoras era específico de sua luta. E, apesar de atuarem por uma classe reprimida, não era automaticamente solidário a outros movimentos.

Para a reafirmação da discussão, é preciso questionar e redefinir os conceitos de feminilidade e masculinidade, os papéis sociais construídos e assumidos culturalmente. Nessa época, os relatos dos sindicais, homens e mulheres, já mostram uma mudança na mentalidade, no posicionamento em relação às mulheres. A mulher lutava por seu espaço nos sindicatos e, por mais que se fizesse presente, na maior parte das vezes, era motivada a estar lá por algum parente. Porém, nem todas se filiavam aos sindicatos buscando benefícios, mas interessadas na luta da classe.

A reestruturação no trabalho vivenciada nas décadas de 1980-1990 foi essencial para o crescimento e união de grupos sociais que fizeram parte da reformulação das lideranças sindicais do período, modificando a estrutura setentista vivenciada até então. Apesar dessa reformulação, a presença de mulheres em cargos de gerencia acontecia a partir de indicação, ou, os cargos por elas ocupados eram de atividades cotidianas, sem influência nas decisões. Mesmo nos sindicatos existiam as relações opressoras machistas preconceituosas. As mulheres que estavam no poder sofriam preconceito, pois apesar de elas pregarem e incentivarem a desestruturação hierárquica das relações, tinham dificuldade em atingir os homens.

A década de 1980 também foi importante para a redemocratização da participação da mulher em meios públicos como parte da redemocratização social vivenciada pelo povo brasileiro como um todo durante a supracitada década. Passou a tomar parte dos momentos políticos através da participação de diversos grupos sociais. Os principais debates levantados á época eram:

- Legitimação das normas de igualdade e qualificação dos dados de opressão – pesquisas;
- Investimento na elaboração de regras.

As pesquisas foram responsáveis pela confirmação de diversos paradigmas como a posição que a mulher deveria ocupar no lar/trabalho e ainda reafirmava algumas especulações sobre as relações

O primeiro resultado desse esforço de atualização é a superação de velhas teses e a formulação de novas. Deixa-se de considerar que as mulheres fazem parte, no mercado de trabalho, do exército industrial de reserva, entrando e saindo do mercado ao sabor das conjunturas e dos ciclos econômicos. Mostra-se que a segregação ocupacional das mulheres é reforçada pela discriminação racial. Prova-se que as dificuldades de acesso das mulheres às diversas carreiras profissionais não se devem somente aos índices de escolarização ou de especialização inferiores ao dos homens, já que sérias dificuldades persistem nos casos em que tais índices são iguais. Mostra-se a persistência de disparidades salariais marcantes entre elas e os trabalhadores. (GIULANI, 2001, p.660)

Através dessa afirmação de Giuliani, observa-se a constatação de diversas premissas relacionadas ao trabalho feminino. A mulher passa a ser vista como parte integrante do mercado de trabalho, como força ativa e necessária para a manutenção da máquina capitalista. Mostra-se, também, segundo Giuliani, que a discriminação racial colaborava (e ainda colabora) com o dificultamento do acesso da mulher ao mercado de trabalho. Não apenas as diferenças étnicas como a questão do gênero pautavam as dificuldades femininas no alcance da posição no mercado. Por outro lado, começa-se a perceber as mudanças provocadas pelas novas organizações sociais como,

Registra-se a alta frequência de núcleos familiares chefiados por mulheres. Denuncia-se a crescente taxa de esterilização definitiva das mulheres, incentivadas pelos empregadores e, muitas vezes, executada a revelia dos pacientes. Divulgam-se as primeiras denúncias e os primeiros levantamentos sobre o assédio sexual nos

locais de trabalho. É registrada a menor participação de mulheres em atos públicos, seminários e debates promovidos pelas associações de categorias profissionais, assim como congressos e manifestações sindicais. (GIULANI, 2001, p.660)

Se por um lado observa-se a dificuldade na entrada no mercado de trabalho, por outro, nota-se a não facilitação da permanência. Porém, a mesma mulher que lutou por seus direitos, está se posicionando no mercado de trabalho e quer ter sua voz ouvida. Segundo Giuliani (2001), é nesse momento de redemocratização brasileira, durante a década de 1980, que aparecem as primeiras denúncias de assédio em locais de trabalho. Apesar de ser uma prática recorrente, elas passam a sentir-se seguras para requisitar os próprios direitos.

Durante a década de 1990, de acordo com Giuliani (2001), aumenta a luta das mulheres em busca de representação nos sindicatos. Um dos principais problemas encontrado por elas era a dificuldade em ser ouvida quando o problema não era relacionado à mulher e o feminino era visto como uma forma de desvalorização política.

Não identificação da mulher com seu papel socialmente aceito e sua luta para modificá-lo.

Para alcançar os direitos sociais, as trabalhadoras impulsionam modificações complexas que atingem arraigadas dimensões culturais na divisão sexual do trabalho. Elas questionam sua marginalização na definição dos direitos, tentam abolir a discriminação de gênero nas relações econômicas, culturais e sociais, exigindo também a igualdade com maridos no exercício de responsabilidades familiares. Essas iniciativas buscam superar as ambiguidades e as tensões no interior dos estatutos sociais: o de trabalhadora e trabalhador, o de esposa e de marido, o de mãe e de pai. (GIULANI, 2001, p. 665)

A partir desse breve apanhado sobre a história da mulher, a forma com a qual a sociedade foi ensinada a percebê-la e as suas lutas no mercado de trabalho, nota-se que é constante e atual a necessidade de posicioná-la e mantê-la em seu papel no mercado de trabalho. Mesmo com tantos avanços, ainda há muito a ser conquistado. Apesar de todos os anos de luta pela igualdade entre gêneros, ainda há um extenso caminho a ser percorrido. Não apenas na questão trabalhista, mas, principalmente, no que concerne no direito de ir e vir livremente da mulher. Analisando sob esse aspecto, nota-se que a relação que a mulher vai desenvolver

com o mercado de trabalho é um instrumento de luta para posicioná-la de igual para igual com o homem na sociedade.

O próximo capítulo buscará entender como se dão as relações de poder em meio organizacionais, principalmente no que tange a mulher, relacionando-a a papéis de liderança.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB O OLHAR DO PODER E DAS RELAÇÕES DE GÊNERO

2.1 Relações de poder: concepção e aplicação à realidade da cultura organizacional

Com o intuito de perceber a participação da mulher em cargos de poder nas organizações, é necessário pautar o estudo em bases sociológicas. A fim de ilustrar a participação efetiva da mulher nesse nicho, este estudo busca analisar as formas de se entender o poder e a relação que este mantém com a questão de gênero. Para este estudo, os alicerces para a realidade organizacional do mercado serão estudados a partir das relações sociais, em especial, com base na perspectiva do filósofo Michel Foucault (1926 – 1984) e suas aplicações práticas, entre outras.

Sendo assim, Torres(2001), baseando-se em Michel Foucault (1979), analisa a concepção de poder sob a visão foucaultiana, fora das relações institucionais e do campo da legalidade. Em seu estudo, Torres busca entender como a sociedade legitima o poder e como as relações de gênero se inter-relacionam, conferindo sustentação às práticas político-sociais em sociedade.

Parafraseando Foucault, Torres afirma que o poder se localiza no corpo social, participa do seu cotidiano, acontece e se desenvolve na prática diária, sendo construído no processo cultural. Dessa forma, o poder, segundo Foucault, citado por Torres, existe uma esfera chamada de micropoder no qual há relações envolvendo homens e mulheres. Para Foucault, o exercício do poder não faz distinção de sexo. Uma vez que ambos são sujeitos histórico-sociais, ambos podem exercer essa força.

Baseando-se em Nietzsche³, Foucault parte da mesma concepção de poder do filósofo alemão, distanciando-se da relação explicada por Maquiavel⁴. Ao invés de admitir que o poder seja obtido pelo consentimento e violência, relaciona a sua concepção de poder à força. Em Nietzsche, o poder é uma atividade ligada à força (não violenta) e à potência (ideia de libertação). Enquanto atividade, o poder está no

³ Nietzsche, 1844-1900, filósofo alemão possui inúmeras obras relacionadas a poder e às religiões.

⁴ Maquiavel, 1469-1527, historiador italiano, acreditava que a força do líder era essencial para a formação e estabelecimento de Estados Fortes, sendo o detentor do poder uma entidade especial.

próprio ser. Inerente ao seu instinto de liberdade, o ser humano exerce uma vontade de poder. Dessa forma, a possibilidade de poder partindo de outrem causa medo naqueles que estarão sob sua influência. Por isso, através da relação estabelecida pelo emaranhado do poder, qualquer indivíduo que for parte deste meio poderá estar no exercício do poder.

Para Torres (2001),

diríamos que é real a atividade do poder na vida do indivíduo, pois é algo indissociável do ente assim como o são a consciência, a racionalidade e o espírito, categorizações análogas que se imbricam, em última análise, à condição humana. (TORRES, 2001. p.4)

Em Foucault, o poder aparece como uma forma de saber, similar à Nietzsche no qual o poder se exercita constantemente, sendo uma prática do dia a dia e sendo entendido como uma fonte de prazer ao ser humano. Segundo Torres, Foucault se distancia do filósofo alemão ao postular que sua base é a relação cotidiana, enraizada culturalmente. O poder não é uma entidade imposta à sociedade, mas uma teia construída de relacionamentos e suas intersecções.

Ainda, de acordo com Foucault, repressão e ideologia são conceitos e práticas inadequadas ao exercício do poder, sendo geradoras de um aspecto negativo. O poder real, segundo Foucault, supõe a existência de liberdade, relacionando-a diretamente à vontade e consciência individual como parte integrante e efetiva da estrutura que movimenta e sustenta o poder. Onde houver apenas repressão, não haverá poder. Foucault, em seus estudos, segundo Torres, procura compreender a construção social dessa legitimação do poder concedido socialmente.

Entendendo que o poder é intrinsecamente ligado ao saber, Foucault apreende que tais elementos relacionam-se e apresentam-se como ação contínua no interior de um conjunto de técnicas, saberes e a prática. Essa união é conhecida como disciplina. O acontecimento é denominado normalização e é comum acontecer em áreas de grande concentração de indivíduos como quartéis, presídios e escolas. A disciplina produz indivíduos que são objetos do seu exercício de poder.

Como parte da visão disciplinar de Foucault, o olhar hierárquico é um importante elemento. A sua efetivação, ou seja, ao ser percebido pelos subalternos, induz medidas de coerção motivadas pelo indivíduo que está no exercício de poder.

A prática disciplinar efetiva-se através da sanção normalizadora. Através desses instrumentos, a disciplina tem a função específica de punir os indivíduos nessas situações, na ausência das instâncias de julgamento. Dessa forma, obtém-se um mini tribunal com função corretiva e normalizadora dos comportamentos individuais.

Nesse processo transcrito por Foucault, a escola passa a ser uma instância de vigilância do saber. A trama do poder é tecida como um laboratório do poder nesses espaços. Segundo Torres,

Dessa sorte, é possível visualizar todo um arsenal de trama de relações de poder e saber presentes nas instituições de forma naturalizada, que faz parte da vida das pessoas. O panoptismo é um exemplo disso, uma vez que induz no detento um estado consciente permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. (TORRES, 2001. P. 8)

Baseando a teoria de Foucault em uma visão histórico-social, Torres (2001) afirma que o poder não é um obstáculo, mas reafirma-o como uma fonte de prazer. Como uma forma de poder disciplinante, parte correlata do panoptismo, o suplício pode ser entendido como uma maneira de relembrar a soberania do líder. Através da dor física, a dor moral transcreve aos indivíduos quem é o soberano naquela posição. Sendo essa uma situação extrema, o cerne da situação serve para apreender a relação do saber com a moral dos povos.

Em linhas gerais, Torres (2001) afirma que, para Foucault

[...] o poder produz saber e não há relação de poder sem constituição correlata de um “campo de saber”, nem saber que não suponha e não constitua, ao mesmo tempo, relações de poder. O poder-saber, os processos e as lutas que o atravessam e que o constituem é que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento. Nessa relação recíproca, a questão do poder torna-se um instrumento de análise capaz de explicar a produção de saberes. (TORRES, 2001. P. 9)

A este ponto, é necessário retomar aquilo que se entende como questão de gênero. Para estudar as relações de liderança pautadas em poder e gênero, é importante entender que gênero (*gender*, em inglês) é a construção social do sexo biológico. Ou seja, o ser homem e o ser mulher, bem como suas características esperadas são construídas socialmente. Sendo as relações de poder desenvolvidas na organização como forma de relações sociais, estas também estão sujeitas as

categorizações sociais de gênero no papel exercido por cada um. Dessa forma, supõe-se que a mulher possui um papel pré-estabelecido socialmente, como visto historicamente, de estar em posição secundária em relação ao homem.

No entanto, partindo dos princípios analisados até então, pode-se entender que a teoria de que a mulher foi um sujeito subjugado durante a história não seja uma realidade. Para Torres (2001), decretar a anulação do ser mulher é desconsiderar qualquer humanização e de vir a ser. Seria um absurdo histórico desconsiderar a submissão da mulher, salvo em alguns espaços de tempo no qual ela foi protagonista da própria história. Porém, ainda pode-se obter da tese de Foucault, segundo Torres (2001), que excluir o poder da mulher seria a maior contribuição para que elas desenvolvessem meios e recursos para executarem o poder.

De acordo com Foucault (*apud* FISCHER, 1992), o poder é algo que circula, algo que funciona como cadeia, acontece em rede. Os indivíduos circulam, praticam-no e são influenciados por ele. Sendo assim, o poder não assume uma forma estanque, é heterogêneo e pode assumir diversas posições.

Por outro lado, Srour (1998) reforça a necessidade de compreender as práticas sociais para entender a lógica e funcionamento e manutenção do poder. São relações de produção (ou haver), de poder e de saber que, quando combinadas, definem a arquitetura do espaço social. Por definição, segundo Srour (1998), práticas sociais são processos de trabalho, atividades padronizadas que visam conservação do mundo de alguma forma. Manifesta no cotidiano do homem, por normas e regras, inspiram valores e são socialmente controladas.

Baseado na complexa teia social na qual todos estão conectados e envolvidos, Srour em referência aos ideias de Karl Marx, entende o trabalho como a chave da produção econômica, é o meio de intervir na natureza. Por trabalho, entende-se o processo de transformação do mundo. Todo trabalho produz mais do que seu agente produtor é capaz de consumir para reposição de energias. Entende-se que o subproduto do trabalho do subordinado é destinado ao seu empregador, que também fica com o excedente monetário dessa produção. Para o subordinado, é de direito a bonificação pela atividade realizada. Ou seja, entende-se o excedente como lucro. A relação estabelecida motiva o desenvolvimento social das relações baseadas no lucro.

Mecanismos preventivos de conflitos oriundos da relação antagônica capital-trabalho são engendrados de diferentes formas. Procura-se desenvolver a harmonia social necessária para a canalização de energias para o trabalho. (FISCHER, 1992. P. 102)

Para Srour (1998), toda congregação humana necessita de um ponto de organização. São processos de controle, de articulação, de arbitragem e deliberação orientados pelos fins lucrativos que visam manter a ordem instituída nessas congregações humanas. Não existe liberdade individual sem o mínimo de organização do espaço habitado. Dessa forma, o indivíduo admite que sua liberdade tenha um cerceamento de sua liberdade de escolha em prol do grupo. Ou seja, sua liberdade vai até o limite da responsabilidade social. As restrições sociais acontecem de maneira consentida ou não. Para a efetivação da organização, a cooperação interna passa a ser imprescindível para o desenvolvimento de relações mais produtivas.

De acordo com Srour (1998), as relações cooperativas podem ser modificadas pela relação de poder dos indivíduos. Srour (1998) entende que o poder é uma forma e capacidade de coagir ou estabelecer uma relação de domínio, formando situações de dominação e sujeição (propriedade e não-propriedade) e mando e obediência (relações trabalhistas). Com concepção contrária a de Foucault, Srour acredita que o poder aparece por intimidação, medo ou dor. Sendo que só existe quando é possível sancionar o próximo. Os agentes que são desprovidos do poder da decisão submetem-se a “vontade” do líder por receio de perder a vaga no mercado no qual está inserido, quando se transpõem a suposição ao mercado de trabalho, por exemplo.

Sendo assim, para Srour (1998), o poder é uma relação não-assimétrica, de desenvolvimento de relações ímpares e verticais. A partir disso, o autor afirma que não é possível sempre contar que as relações serão dinâmicas e bem esclarecidas, fortalecidas de maneira saudável, e isso inclui a questão de gênero.

Mas também é a faculdade de resistir e de sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os polos de domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se. (SROUR, 1998. P. 137)

Por outro lado, para Srour (1998), a influência é um artifício distinto do poder, dando-se através da condução de opiniões alheias ou ascendência de outras consciências. De acordo com Srour (1998, p. 138), a influência é uma relação de doutrinação ou de influxo sobre as mentes, e não um processo de disciplina dos corpos e das vontades. Dessa forma, conta-se com incentivos morais como forma de controle simbólicos, remetendo ao prestígio, reconhecimento e estimas sociais. Já ameaças são vistas como meio de controle coercitivos.

De acordo com Srour (1998), a suposição de que o subordinado sempre será leal ao seu superior é ingênua, uma vez que o próprio subordinado, como ser humano, tem opiniões a respeito das atividades designadas. O superior tem interesse em tarefas executadas 100% bem, porém, nem sempre o executor tem interesse em realizá-las dessa mesma maneira, sendo essa uma forma de se posicionar contra a exploração do trabalho ou mesmo de alguma condição específica da realidade vivida.

Para Srour (1998), liderança não depende de ser o primeiro lugar nas competições, mas da legitimação do poder por quem está sendo comandado, a aceitação do líder pelos subordinados. E, por legitimação, entende-se aquilo que está de acordo com as crenças do coletivo ou dos interesses vigentes, não sendo necessariamente relacionado à legalidade.

Sobre a legitimidade, pode-se admitir que ela está relacionada à autoridade moral baseada em um tripé:

- Legitimidade tradicional: crença de santificação dos costumes e das convenções
- Legitimidade racio-legal: crença na validade de um estatuto legal, com competências fundadas nas regras ou formalidades institucionais. Oferece a todos os agentes possibilidades de comando
- Legitimidade carismática: crença nos agentes e ordenações com caráter providencial, heroico e exemplar.

Partindo do princípio de legitimidade e poder esclarecido por Srour (1998), pensando na relação desenvolvida entre poder e agente de poder, Segnini (1992) estabelece uma questão norteadora no início de seu estudo: é possível atribuir a uma pessoa ou a um grupo específico a articulação da estrutura do poder criado no interior de uma organização?

Para efetivar a sua análise, Segnini analisa dois casos: trabalho ferroviário no início do século XX, não citado nesse trabalho, e as relações de trabalhadores bancários, entre 1965 e 1985. Para fins desse estudo, a partir das pesquisas de Segnini, será utilizado como base de exemplo o caso dos trabalhadores bancários do Banco Bradesco.

Desde seu processo seletivo, o Banco deixa claro qual o tipo de funcionário que deseja e quais suas regras comportamentais exigidas para ser funcionário da instituição, uma forma de criar a homogeneidade da equipe que o acompanha. Dada a situação analisada por Segnini, o Brasil passava pela Ditadura Militar, com forte censura e vivenciava oscilações fortes na economia do país. Ciente dessa questão, o Banco promovia seu processo seletivo de forma a selecionar os candidatos como se estivessem sendo produzidos padronizadamente, todos similares, com as mesmas características. A cultura organizacional determinava o grupo homogêneo que queria: perfil de classes baixas, pessoas que estivessem determinadas a ser parte integrante do banco. Devido à conjuntura do momento, a oferta de emprego era menor que a procura, fazendo com que, dessa forma, o funcionário se sujeitasse a todos os padrões e regras da empresa. Ainda, ao homogeneizar a equipe, elimina-se a possibilidade de conflito interno, fortalecendo a cultura organizacional como cerceadora comportamental. A este ponto, retomando o princípio de disciplinarização do indivíduo pautada por Foucault, é possível questionar-se sobre essa característica disciplinante na legitimização dos cargos de poder.

Observando a cultura organizacional como forma de controle comportamental, aplicada conjuntamente às estratégias de poder de acordo com Foucault, estabelece-se diversas ferramentas para o cumprimento desse cerceamento de liberdade e direcionador de comportamentos. Se o funcionário cumprir todas as normas que a empresa lhe impõe, ele receberá um prêmio. O poder legitimado pela cultura organizacional desempenha o papel de bedel disciplinador no local de trabalho.

É por esta razão que Foucault salienta que o poder não deve ser estendido exclusivamente através de sua ação repressiva. O poder reproduz conhecimento utilizável para corrigir, aperfeiçoando a ação que o determina. (FISCHER, 1992. P. 107)

Ampliando a observação, para Tavares (s.d.), cultura é o grupo de qualidades referente às organizações humanas que são passadas de geração em geração. Dessa forma, a cultura de uma empresa tradicional é reconhecida pela sua resistência a mudanças devido aos seus valores e tabus; através de seu padrão comportamental exigido ou do método que repassam aos colegas novos.

Partindo do pressuposto de que o poder é entendido de maneira errônea, sendo que este não é o vilão, Krausz (1991, *apud* TAVARES) afirma que as relações que o envolvem são pautadas na capacidade potencial de influenciar ações de indivíduos. Já Clegg (1991, *apud* TAVARES) percebe o poder como uma forma de controlar o saber, sendo este um instrumento de dominação. A partir desse ponto, entende-se que as práticas comportamentais, valores e demais códigos organizacionais são estratégias para disciplinar seu público. Pode-se dividir o poder, nessa concepção de Tavares, em três ramos:

- Poder coercitivo: controla-se o indivíduo a partir da ameaça de punição;
- Poder de Recompensa: capacidade de influenciar o indivíduo através da expectativa;
- Poder compensatório: submissão através de recompensas;
- Poder condicionado: capacidade de persuadir o indivíduo de acordo com seus interesses.

A partir dessa classificação dos tipos de poder, é preciso entender o indivíduo com influenciador e influenciado. Ou seja, através dessa perspectiva, o indivíduo é responsável pela manutenção da teia de poder, sendo ele o executor ou o subordinado a essa relação, podendo exercer os dois papéis, dependendo de sua colocação.

Já Lukes (*apud* VIEIRA, s.d.), em seus estudos sobre poder, buscava entender porque este é relacionado à hierarquia. Para Lukes, o processo de decisão era acessível e a não-participação de um indivíduo refletia em sua satisfação. Para Lukes, alguns interesses deveriam se manter desarticulados, fora da arena de decisões.

Ainda citando Lukes (*apud* VIEIRA, s.d.), pode-se excluir algumas questões do processo de decisão, pois é recorrente a prática de limitar o âmbito das decisões seguras através da manipulação dos valores, mitos e instituições políticas e processos na comunidade. Por fim, Vieira (s.d.), citando Lukes, classifica o poder como a capacidade de

Evitar que as pessoas tenham qualquer tipo de queixas ao moldarem suas percepções, conhecimentos e preferências de tal modo que aceitem seu papel na existente ordem das coisas, seja porque não possam ver ou imaginar alternativa pra ela, ou porque a vejam como natural e imutável, ou porque a valorizem como divinamente ordenada e benéfica. (LUKES apud VIEIRA, s.d., p. 67)

Sendo assim, o poder tem uma face política na qual a cultura, a liderança e a estrutura são mecanismos de dominação, não neutros, que legitimam a exploração.

Analisando sob o olhar foucaultiano de que o poder não pertence a ninguém, mas ampliando a análise para o entendimento da complicada teia sociológica que permeia as relações humanas, a Comunicação Organizacional aparece como uma fonte de conservação do poder, uma vez que ela é a responsável pela manutenção da cultura que o estabelece.

Utilizando do contraponto posto por Foucault e Srour (1998), o poder é uma complexa teia social na qual as questões de gênero estão presentes, corroborada pela cultura organizacional. A seguir, o próximo tópico busca demonstrar a relação da Comunicação Organizacional e a manutenção da cultura organizacional, consequentemente, colaboradora da conservação das relações de poder.

2.2 O poder e a Comunicação Organizacional

Para entender o processo da comunicação organizacional como mantenedora do poder, como parte viva da teia social, é necessário entender sua origem e seus caminhos.

Para Kunsch (1997), a comunicação organizacional é vista como um fruto da Revolução Industrial e das sementes plantadas nesse período como crescimento das cidades e mudanças no modo de produção. O desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil acontece quase 100 anos atrasada em relação aos Estados Unidos e a Europa. O primeiro boletim interno empresarial brasileiro que se conhece foi emitido em 1925, na companhia de energia elétrica Light. A revolução industrial nacional aconteceu durante a década de 1930, completando seu processo durante os anos de 1950, aproximadamente.

Em 1967, um concurso de revistas empresariais realizado pela Abrape (Associação Brasileira de Administração de Pessoas) reuniu mais de 100 empresários que fundaram a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). O concurso, inicialmente realizado para identificar as tendências em comunicação organizacional, motivou a criação da associação na área como forma de perceber o fortalecimento da percepção da necessidade de comunicação organizacional nas empresas. Com o intuito de fortalecer os meios de divulgação da comunicação organizacional, a Aberje nasceu com os seguintes focos:

- Aglutinar esforços específicos na organização
- Delinear tendências: perceber o que acontece no mundo e no Brasil na área e traçar o cenário, deixando de lado momentaneamente o jornalismo empresarial e observando pela ótica da Comunicação Integrada
- Trazer novidades para área: a Aberje busca e possibilita novos caminhos para a Comunicação Organizacional.

De acordo com Kunsch (1997), a Comunicação Organizacional tem um *boom* de crescimento na década de 1980, especialmente a partir do ano de 1985, em que a reabertura política deixa clara a necessidade de transparência nas organizações.

Na tentativa de traçar um cenário de atuação do profissional de Relações Públicas dentro do contexto da Comunicação Organizacional, Kunsch (1997) desenvolveu um estudo durante a década de 1990 para entender os caminhos e trajetória da área. A princípio, é importante pontuar que Kunsch (1997) acredita que Relações Públicas e Comunicação Organizacional são duas faces de um sistema comunicacional, atraindo-se reciprocamente e, por vezes, repelindo-se. Inter-relacionando-se e integrando-se em uma experiência única.

A partir do estudo, Kunsch (1997) define que os profissionais atuantes na área acreditam que a entrada de empresas multinacionais entre as décadas de 1950 e 1960 no Brasil contribuíram para a sistematização da Comunicação Organizacional. Durante o governo militar, vários equívocos sobre a profissão foram criados, dificultando a consolidação conceitual da atuação dos profissionais de Relações Públicas. Nesse período, de acordo com Kunsch (1997), o profissional de Relações Públicas era visto como um cultuador dos governantes. Por outro lado, foi nesse mesmo período que a profissão foi regulamentada, mesmo que contendo falhas conceituais. Durante a década de 1960 também foi publicado o primeiro livro da área bem como instituído o primeiro curso superior.

Já na década de 1980, de acordo com Kunsch (1997), os departamentos de Relações Públicas passaram a ver a necessidade de expandir sua atuação e passaram a ser denominados departamentos de Comunicação Social. A década de 1990 trouxe a necessidade de atualização do curso para a consolidação profissional no mercado.

Porém, para Tavares (1996), no Brasil, a Cultura Organizacional ainda é um tema pouco pesquisado. Uma vez que a Comunicação Organizacional é construída e mantida através da Cultura Organizacional, faz-se necessário uma compreensão ampla das áreas de atuação do profissional de Relações Públicas principalmente nas interseções dessa rede humana nas quais ocorrem as relações de poder. Para Tavares, as definições mais aceitas são de pesquisadores estrangeiros, que pouco conhecem da cultura organizacional em ambiente brasileiro, sendo pouco eficazes na compreensão da realidade nacional. No entanto, podem-se obter algumas teorias aplicáveis ao cenário brasileiro organizacional. Por exemplo, Tavares (1996) cita Schein que define a cultura organizacional como o modelo de pressupostos. Já Oliveira vê como um conjunto de valores e crenças, fortemente enraizado. Para esses autores, existem alguns elementos que fortalecem e incentivam as pessoas a seguirem a cultura organizacional:

- Valores, referentes à imagem que se deseja passar;
- Crenças, referentes à eficiência do trabalho;
- Tabus, referentes às proibições internas;
- Mitos organizacionais, referentes às expressões conscientes da mesma;
- Normas, referentes às diretrizes de comportamento;
- Comunicação formal, sistemática, realizada através das normas a serem seguidas;
- Comunicação informal, referentes aos meios de comunicação não oficiais.

Para Tavares (1996), a organização é formada pelos indivíduos que nascem, crescem e morrem dentro dela. Ou seja, cada indivíduo parte daquela teia realiza um ciclo dentro da organização. Partindo do pressuposto de que é um organismo vivo, Tavares afirma que só é possível que ela exista a partir do comportamento humano e de seu comportamento tridimensional: cognitivo, emocional, racional. Ainda, a organização é um sistema aberto, passível de influências, no qual nenhum indivíduo deseja ser tratado única e exclusivamente como meio. Essa seria a origem

do poder como garantia da sobrevivência da organização. O comportamento interno é regulado pelo poder. A organização recruta aqueles que melhor se encaixam em seus valores e normas. Para a efetivação dessa doutrinação, a socialização incentivada pela organização é um processo de controle comportamental. Seja por poder pessoal, no qual seus valores e comportamentos individuais casam com os da organização, é mais simples relacionar com esse princípio uma vez que são adotados espontaneamente. Já o poder contextual é o que a organização deixa a disposição, um instrumento de coordenação e integração de ações individuais e coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais. O poder contextual é um reflexo da cultura dominante. Por outro lado, é comum que a Cultura Organizacional ignore particularidades de seus membros ao acreditar que seguirão piamente seus valores e crenças.

Ainda no âmbito do poder exercido dentro da realidade organizacional, Fischer (1992) acredita que o entendimento do funcionamento de uma organização nos moldes formais requer uma análise e percepção das relações desenvolvidas interna e externamente pela cultura organizacional e o poder. Porém, fazer uma análise tão aprofundada da Cultura Organizacional é bastante complexo uma vez que ela não está apenas documentada ou nos programas internos empresariais. Parte do dia a dia, a cultura organizacional é base para comportamentos e decisões, não se mostrando claramente ao olhar externo. Manter-se nas entrelinhas, subentendida no inconsciente da equipe de trabalho, principalmente nos cargos mais baixos, é uma forma da manutenção da mesma. Fischer (1992), em seu estudo utilizado nessa pesquisa, busca relacionar as formas de poder informal e formal dentro da cultura organizacional.

De acordo com Fischer (1992), é fundamental entender como os padrões culturais específicos de cada organização e os processos de poder determinantes da dinâmica participam da relação poder/cultura organizacional. A esse respeito, as esferas de cultura e poder não apenas se relacionam, como se interligam.

Para Fischer (1992), os padrões culturais podem funcionar como um obstáculo na implantação de estratégias transformadoras da ordem vigente, mesmo que a iniciativa parta da diretoria da empresa, é complicado modificar o ideário construído na mente da equipe de trabalho. A essência da cultura empresarial reside na premissa subjacente onde se originam tanto os valores como o comportamento. A resistência parte dos valores intrincados na organização, pela própria organização.

Não é impossível ultrapassar essa barreira, porém, quando a cultura foi fortemente fundamentada, é preciso observar as brechas para poder imbricá-la. Excentricamente, é comum que a própria cultura organizacional, como forma de manutenção, incentive o conflito saudável entre os funcionários, de forma a deixar clara a relação de poder.

Trabalhar com a Comunicação Organizacional envolvendo as relações de poder é um processo complexo no qual se desenvolve um trabalho não apenas com as relações estabelecidas no meio, mas também com os indivíduos que alimentam essas relações e são pessoas com um histórico próprio e diferentes ambições e percepções. Para desenvolver uma relação interessante para ambos os lados é necessário entender profundamente, também, a história que levou à instituição daquela cultura.

Para Vieira (s.d.), as organizações, nesse sentido de história da sua cultura, cultiva internamente essa memória coletiva de maneira subconsciente, armazenando os seguintes elementos universais: símbolos, heróis, ritos, rituais, valores, mitos e histórias. São indispensáveis para a dissipação e fortalecimento da cultura organizacional, responsáveis pelos alicerces da mesma.

Ainda nessa linha da continuação da cultura organizacional e sua história, para Tavares (1996), cultura é o grupo de qualidades referente às organizações humanas que são passadas de geração em geração. Dessa forma, a cultura de uma empresa é reconhecida pela sua resistência a mudanças devido seus valores e tabus; através de seu padrão comportamental exigido ou o método que repassam aos colegas novos.

Levando em consideração toda a história de implantação e fortalecimento da Cultura Organizacional e utilizando da premissa de que a Comunicação Organizacional, Bertero (1992) classifica as relações hierárquicas ou não possuidoras de relações de poder como relações baseadas em influenciadores. Os primeiros a influenciar no poder estão relacionados à coalizão interna dos profissionais da administração, gestores que não são proprietários. Para Bertero (1992), as relações com os influenciadores dependem do tipo de empresa.

No ato da formação empresarial, é comum que o idealizador da ideia (proprietário, o líder) exerça seu papel unilateralmente, de acordo com seus interesses e ideais até que ele encontre limitações que cerceiem e impeçam a sua atuação. A partir daí, segundo Bertero, começa-se a construir um time de

profissionais que serão o carro-chefe da empresa. Esse momento é chamado de profissionalização administrativa. De acordo com Bertero (1992), grande parte das empresas brasileiras estão passando por este processo. Por exemplo, no fortalecimento de pequenas empresas, o proprietário precisa descobrir o que é inalienável a si e o que ele pode transferir para profissionais de sua confiança. A partir dessa transferência, vai ser formado o grupo dos influenciadores internos.

Após esse processo, quando a empresa já está com seu papel consolidado no mercado, o grupo de influenciadores externos passa a ser formado. A empresa passa ser parte integrante da sociedade, a participar da comunidade na qual está inserida. Aqueles que a cercam passam a julgá-la como uma organização “pública”: governo, instituições relacionadas, mercado e concorrentes.

Para se analisar as relações entendidas como de poder, segundo Bertero, é preciso entendê-lo como amplo, variável e complexo. Sob este aspecto, pensando sob o viés antropológico, é importante ressaltar que a cultura é “maior” do que o poder. Por esse motivo, a cultura organizacional em empresas multinacionais segue a cultura de seu país de origem.

Sobre a relação de poder

A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio do interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho. (BERTERO, 1992, p. 38)

Sendo assim, conseqüentemente, a cultura organizacional é forte aliada na melhoria de produtividade de acordo com as teorias internas da organização. Ainda, o poder está extremamente ligado à fixação da cultura organizacional. Pode ser interpretado como molde nas culturas organizacionais, pode ser visto como sancionador e mantenedor da cultura ou, finalmente, como transformador da cultura. O poder do fundador da empresa será categoricamente sentido dentro da sua cultura pois esta será difundida a partir de seu ideal e imaginário.

Retomando a teoria de Michel Foucault, citada no subcapítulo 2.1, o poder é legitimado por aqueles que fortalecem a organização. Porém, cada indivíduo é dotado de particularidades que fazem parte da composição do aparato do poder. Ou seja, é importante levar em consideração a formação individual para a manutenção do poder.

2.3 A formação da identidade do trabalhador

Como dito anteriormente, as peculiaridades do indivíduo são parte do papel social que ele desempenhará dentro da organização. Ainda, é esse indivíduo responsável indireto pela manutenção das formas de poder. Ou seja, é preciso levar em consideração essas peculiaridades da formação da identidade do trabalhador como principal responsável pelas relações estabelecidas na teia social do poder.

Segundo Vieira (s.d.), para entender a formação da identidade individual é possível abstrair três diferentes formações aceitas: iluminista, sociológica e pós-moderna. Na concepção iluminista, a identidade é construída no ser humano, centrado, unificado e dotado de razão, consciência e ação. Já a concepção sociológica é de que a consciência de que o núcleo interior do indivíduo não é autônomo e estabelece relações mais próximas com pessoas que são importantes para ele, que possuam o imaginário de símbolos e cultura similar. A concepção pós-moderna categoriza que diferentes identidades aparecem em diferentes momentos, não unificadas em um eu coerente. De acordo com Vieira, todo indivíduo possui seu eu próprio e o seu eu que a sociedade conhece. Sendo assim, para entender as atitudes dos indivíduos, é preciso perceber o contexto no qual está inserido (classe social, escolaridade).

No processo de construção de identidade, existem duas fases de socialização: primária e secundária. A primária é o confronto da criança com a realidade, na qual ela se identifica com os valores dos pais. Já na secundária é o momento no qual o indivíduo é introduzido a novos setores do mundo, incorporando os valores do submundo institucional. A pessoa se constrói no processo de socialização, modificando também o mundo a seu redor.

Nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social no qual adotamos identidades, ou seja, as posições que assumimos e com as quais nos identificamos é que constituem nossas identidades. Todavia, não se deve confundir a identidade com papéis, pois esses determinam funções enquanto a identidade organiza significados. (VIEIRA, s.d., p. 71)

O trabalho é uma categoria explicativa do ser humano, uma vez que este é parte da condição de existência do ser humano, parte da sua construção interna. O tipo de relação estabelecida no trabalho é capaz de influenciar, inclusive, na construção da identidade. Porém, a organização como agente socializador, segundo Vieira (s.d.), na maioria das vezes é ineficiente. Com vínculos mais frágeis, querem atender a novos ideais de pessoas em 3 dimensões: múltiplo, multi-dimensional e polivalente.

Construir a identidade é, portanto, buscar o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que sejamos, ou seja, é a tentativa de resolução de conflitos resultantes de exigências, às vezes, contraditória [...] (VIEIRA, s.d., p. 73)

Sendo o trabalho parte integrante da vida do indivíduo e sendo a formação da personalidade individual, apesar de suas peculiaridades, um processo similar a todos os seres de sua espécie concentrados na região de estudo, carece-se entender qual a motivação para a separação de gêneros no momento da constituição da carreira profissional, principalmente para aqueles que transitam na linha do poder.

Admitir o indivíduo como ser dotado de vontades e habilidades, é preciso entendê-lo constantemente como ferramenta de construção de poder, porém, sem deixar de perceber que suas peculiaridades, tais como suas crenças, podem interferir na relação desejada pela cultura organizacional e sua manutenção.

2.4 Relação papéis de liderança *versus* gênero

Entendendo a cultura organizacional como mantenedora do poder e o poder, por sua vez, parte correlata da mesma, é necessário perceber que o indivíduo que nela está presente tem a sua parcela de participação nesse complexo social, como dito anteriormente. De maneira a perceber que as relações de gênero estão vinculadas a essas relações, para fins de estudo deste trabalho, é necessário perceber na prática como esse processo ocorre.

Baseado no capítulo 1 deste estudo, absorve-se que, historicamente, a sociedade foi construída pautada no binarismo de gênero – homem e mulher – com papéis socialmente definidos. Organizacionalmente, esse papel ainda é aceito uma vez que existe uma limitação das mulheres a alcançarem papéis de poder - relacionados a capacidade de decisão e gestão de pessoas.

De acordo com a OIT – Organização Internacional do Trabalho – (*apud* Kanan, 2010), em 2006, haviam 2,9 bilhões de trabalhadores no mundo, sendo 1,2 bilhão de mulheres. Por outro lado, mulheres em posição elevada na hierarquia não representam taxas altas. Apesar das mudanças no ambiente organizacional, atitudes discriminatórias e sexistas acontecem veladamente e/ou são escondidas.

Ainda, segundo Kanan (2010), no Brasil, apesar de 40% do mercado nacional de trabalhadores ser composto por representantes do sexo feminino, as mulheres ainda recebem cerca de 30% a menos que os homens na mesma posição hierárquica.

De acordo com Kanan (2010), o poder é relacionado à capacidade e a liderança à habilidade. Apesar de relacionado às posições hierárquicas, para Kanan (2010), está mais presente na habilidade em persuadir as pessoas a fazerem algo. Porém, a maior parte dos autores desconsidera a mulher em posição de liderança.

Para entender a relação da mulher que ocupa seu espaço organizacional, é preciso lembrar a questão de gênero, citada anteriormente, que se refere as características sociais relacionadas ao sexo biológico. Para melhor perceber como o poder se aplica a situação da mulher no mercado de trabalho, faz-se necessário observar a noção de empoderamento feminino. Sob esse aspecto, Costa (s.d.) inicia seu estudo discorrendo sobre o poder. Citando Kirkwood (1985), em uma interpretação das noções de poder de Foucault, afirma que o poder não é um estado, mas sim um exercício. Lagarde (1993), através de Costa (s.d.), entende o poder como liberdade de escolha da própria vida. Além disso, entende o poder como a possibilidade de intervir na vida do outro, poder dominar, julgar, perdoar; produzindo e acumulando poder. Logo, por empoderamento feminino entende-se a colocação da mulher como dona de sua liberdade e dotada de livre-arbítrio, capaz de posicionar-se e ocupar seus espaços, como mulher e profissional.

Entendendo que o poder pode estar presente nas mais diversas formas de relações, apreende-se também que ele só é legitimado por ser aceito em suas relações. Diariamente, os relacionamentos de poder são reiterados através da

cultura e relações pessoais. Estendendo a análise para a ótica feminista, Costa (s.d.) entende que as citações de Kirkwood e Lagarde a respeito da execução do poder representam papéis representados por homens, historicamente.

De acordo com Costa (s.d.), mesmo com toda a evolução da mulher em sua trajetória rumo à igualdade de gêneros, ainda existem muitas mulheres que não possuem autonomia das próprias vidas. Não são gestoras do poder em suas relações, mas os reproduzem, reafirmando o papel social vigente. A reafirmação se dá através de aparelhos ideológicos (instituições, crenças, culturas), sistema educacional, leis civis. Homens e mulheres são concebidos como seres bipolares, opostos e assimétricos, desenvolvendo uma relação de submissão.

Segundo Costa (s.d.), a própria expressão “relação de gêneros” é uma expressão de poder que traduz relações produzidas de maneira assimétrica. Para Costa, a mão invisível que possibilita uma sociedade como a citada no parágrafo anterior é o Patriarcado. Para ela, o Patriarcado

Alimenta-se do domínio masculino na estrutura familiar (esfera privada) e na lógica organizacional (esfera pública) construída a partir de um modelo masculino na estrutura familiar (arquétipo viril) (COSTA, s.d., p. 4).

O patriarcado não exerce sua força apenas nas ações violentas ou truculentas, mas nas atividades e atitudes do cotidiano nos quais os privilégios masculinos e as desigualdades entre gêneros se destacam como o controle masculino do trabalho da mulher, a distribuição desigual dos recursos e a violência masculina e o controle da sexualidade feminina.

Historicamente, segundo Costa (s.d.), por mais de um século, acreditou-se na teoria da igualdade pautada no patriarcado. Apenas com a conquista dos direitos civis na década de 1930 passou-se a questionar se aquela liberdade seria o suficiente. Por muito tempo, até a eclosão dos movimentos feministas na década de 1980, os projetos que visavam eliminar a desigualdade de gêneros ignoravam as diferenças de condição e posição.

Costa esclarece que condição é o estado material: pobreza, salário, acesso à educação e saúde, por exemplo. Já a posição é o status econômico, social e político comparado aos homens. Não intervir nesse processo é reafirmar a cultura machista,

mesmo que entendida como a cultura popular e vista no processo histórico descrito no capítulo 1 – Um olhar sobre a história da mulher.

De acordo com Costa (s.d.), superar as desigualdades é um dos primeiros passos para o desenvolvimento do empoderamento da mulher.

A conquista dos espaços e quebras dos paradigmas é entendida como o empoderamento feminino. De acordo com Stromquist, o processo envolve diferentes etapas e passa por alterações radicais como a construção de autoimagem e confiança, desenvolvimento do pensamento crítico, construção da coesão do grupo, tomada de decisões e ação efetiva.

Para a completude desse processo, existem 5 níveis de igualdade: bem-estar, acesso aos recursos, conscientização, participação e controle. Finalizando o ciclo de empoderamento, é necessária a aquisição de quatro componentes:

- Cognitivo: compreensão da subordinação do ser e da necessidade de escolhas;
- Psicológica: desenvolvimento do sentimento que embasa as ações;
- Político: capacidade crítica de análise;
- Econômico: independência financeira.

Apesar da relação do empoderamento feminino ser complexo, principalmente no ponto de vista familiar, este não apenas liberta a mulher, mas abre novos caminhos para os homens. A desconstrução da relação social entendida atualmente através do empoderamento feminino cria a possibilidade do desenvolvimento de novas relações de gênero.

Historicamente, diversos argumentos foram colocados para afastar a mulher das relações de poder. Perrot (1998), relembra que um dos obstáculos impostos à liderança feminina é a relação instituída da mulher como objeto de poder masculino, uma peça na troca dos acordos matrimoniais, nessa questão, coloca-se a ideia da mulher responsável pela continuação da humanidade.

E, a esse ponto, entende-se que uma das principais questões sobre posicionar a mulher como a responsável pela continuação da espécie é uma forma de posicioná-la com o maior dos poderes possíveis: a responsabilidade pela continuação da vida. Sendo assim, questiona-se: se ela já tem esse poder supremo, por que ela ainda teria que permanecer na luta por igualdade? Para Costa, esse paradoxo configura um jogo de poder socialmente estabelecido para 'dar poder' mas não dar, às mulheres.

Quase um século depois da primeira conquista da mulher na busca por sua igualdade de gênero, percebe-se uma pequena variação nas leis aplicadas para a regulamentação do trabalho da mulher. E para as questões atuais, outros pontos são levantados: se a mulher não pode trabalhar com reagentes químicos ou em situações de risco como eletricidade por serem perigosos, por que o homem estaria apto a realizar essas atividades? A resposta encontrada por Dhoquois é categórica: não permitir que a mulher realize esse tipo de atividade é uma forma de produzir eventuais reprodutoras – submetendo à mulher a um único papel: de mãe.

Por conseguinte, a questão de fundo é: o direito pode modificar os costumes? Ou é necessário considerar certos maus costumes como adquiridos, não tentar universalizar o direito e produzir textos específicos para as mulheres? (DHOQUOIS *apud* DHOQUOIS, 2003, p. 53)

Lembrando que esta discussão se passa na segunda metade do século XX. Ainda, importando pensamentos de outros filósofos, para os juristas, a afirmação de Kant seria uma verdade incontestável: um ser humano apenas completa o seu ser ao alcançar a sua autonomia. Porém, ao negar o direito da mulher em obter o trabalho que desejar com o intuito de proteger a ‘reprodutora’ é uma forma de tolher sua autonomia, caracterizando-a apenas como responsável pela manutenção da espécie no que diz respeito à reprodução. A esse ponto do questionamento é importante compreender que a questão levantada por Dhoquois (2003) não é uma forma de negar proteção às grávidas, mas sim um meio de perceber a divisão sexual do trabalho. Também é relevante pontuar como haviam obstáculos colocados mediante o desejo da mulher de se posicionar em um mercado de trabalho dominado pelos homens, ainda que fosse um período que, trabalhavam para complementar a renda família de um mundo capitalista em desenvolvimento.

Retomando a verdade incontestável de Kant relacionada à autonomia do ser humano, Kanan(2010), citando Beauvoir (1949), afirma que apesar da libertação econômica da mulher, ela ainda não alcança a situação moral, social e psicológica igual a do homem. Retomando o sentido de gênero citado acima, existe uma cobrança social para que a mulher esteja no papel de submissão, mesmo que ela não dependa financeiramente/emocionalmente de homem nenhum. Baseado na história e na construção social do papel da mulher, eliminar as diferenças sociais de

gêneros é um processo de desconstrução daquilo que lhe é ensinado desde a mais tenra infância.

Transferindo essa relação para o mercado de trabalho, Simone de Beauvoir (*apud* Kanan, 2010) afirma que o conceito de masculino estabelece que o homem deve se impor em seu ambiente, e isso inclui o seu ambiente de trabalho. Já a mulher em posição de liderança tem dificuldade maior em se posicionar dessa forma uma vez que ela precisa desconstruir o que lhe foi socialmente ensinado e cumprir um papel que é socialmente designado à figura masculina. Como o processo de desconstrução e reconstrução precisa estar solidamente realizado, é comum que a mulher se ocupe dessa questão, abstraindo a questão da imposição de sua figura em um ambiente organizacional.

A própria movimentação do mercado é responsável pela estagnação da mulher em certos pontos. Por exemplo, existe a teoria do telhado de vidro que exemplifica que apenas uma parte do empoderamento organizacional é cabível a realidade feminina. Existe uma barreira invisível que não permite que a mulher avance a certo ponto apenas pelo fato de ser mulher. As motivações que ocasionam esse fenômeno podem ser pela ausência de oportunidades iguais, programas para atraí-las, dificuldades de recrutamento e falta de incentivo ao estudo. Outra gama de explicações buscadas por Kanan (2010) seriam de que o homem tem dificuldade em aceitar ordens de uma mulher, além do receio da descontinuidade da carreira devido à gravidez e a maneira de dirigir (homens são diretos em suas ordens, mulheres desenvolvem o diálogo e o trabalho em equipe).

Ainda, Kanan (2010) cita “características femininas” que dificultam a liderança da mulher como: timidez no ambiente de trabalho, pouca proatividade, pouca objetividade em decisões, dificuldade em pedir aumentos de salário e outras questões que envolvem o crescimento profissional. Além disso, a educação da mulher não a prepara para liderar, como já foi dito na questão da desconstrução do papel socialmente imposto à mulher.

Com claras evoluções administrativas, existem mudanças crescentes na aceitação da mulher no papel de líder. Mais ainda, a percepção de que seu perfil é capaz de agregar diferenças valiosas à organização, como diz Kanan (2010),

Assim Walkens (1998), detecta termos-chave: flexibilidade, raciocínio lógico, interconexão, empatia e preocupação pessoal, que são características fortes, mas não exclusivamente femininas. Apesar

das qualidades oferecidas por este novo modelo de administração, o mundo das organizações não o reconhece, principalmente porque o modelo masculino continua a dominar, e as mulheres que possuem essas características tendem a deixar as organizações para construírem o próprio empreendimento. (KANAN, 2010, p.10)

Pensando sob esse aspecto, Somoggi (*apud* Kanan, 2010) afirma que não existe motivo para a mulher não ser incluída nesse processo administrativo organizacional. Se possui as qualidades para ser parte do quadro ativo de liderança, não existem razões baseadas no sexo para afastá-la de tal papel. Ainda, não existe relação entre as diferenças do trabalho exercido pelo homem e pela mulher. Complementando seu raciocínio, Somoggi afirma que o comportamento humano nunca é igual, sendo assim, as diferentes nuances, motivadas pelo gênero ou não, são atraentes para a dinâmica da organização.

Sobre essas mudanças administrativas, Kanan (2010) fala

[...] é pertinente destacar que somente promover o acesso de mulheres ao cargo de liderança e decisão, se não articulado à “reconstrução, resistência e partilha de experiências por parte de mulheres, apenas aumenta o número no ‘clube’ mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social (NOGUEIRA *apud* KANAN, 2010, p.12)

Sendo assim, a mudança pela mudança de pouco adianta. É necessário que, além de se impulsionar a mulher em seu posto de trabalho, se dê bases para que ela possa se sustentar em sua posição

Sem perder de vista que a nova realidade que se apresenta no universo feminino e consoante as crescentes exigências administrativo-organizacionais e de mercado, a elevação da participação feminina nos mais diversos setores e uma nova proposta de liderança, que entende como ilógica a segregação da mulher a cargos diretivos, são razões que contribuem para um aumento das oportunidades às executivas mulheres. (KANAN, 2010, p.12)

Sem negar o processo de lutas e conquistas femininas, Torres (2001) afirma que os movimentos sociais são essenciais nesse processo de desconstrução social e desenvolvimento de um novo cenário igualitário para todos os gêneros.

Em forma semi conclusiva, parafraseando Foucault, Torres (2001) afirma que o poder não pertence à ninguém. Ou seja, é um processo construído diariamente,

reforçado pelas relações sociais desenvolvidas de maneira a fortalecê-lo ou não. Transportando o pensamento para a realidade organizacional, é necessário expandir o raciocínio para outros aspectos inerentes às relações estabelecidas historicamente e socialmente.

Em resumo, a relação de empoderamento da mulher é um processo complicado devido às implicações ocasionadas pela história e pela relação social construída ao longo dos anos. Desconstruir aquilo que foi aprendido apenas ocorre com a percepção de que sua realidade vivida é distorcida pelos privilégios que o cercam. Apenas a percepção de que as desigualdades foram seriamente construídas e reafirmadas diariamente permite a libertação das amarras institucionais da sociedade.

Para a mulher, o processo de desconstrução é ainda mais oneroso uma vez que ela precisa desconstruir muitas das concepções de feminino e masculino para partir em busca do caminho da igualdade de gêneros. O próximo capítulo será um exemplo da realidade vivida por mulheres de diferentes idades e segmentos de atuação profissional que conseguiram transpor essa barreira, mesmo que inconscientemente, e traçar um novo cenário para o exercício não apenas de sua profissão, mas de sua liberdade e autonomia.

3 ESTUDO DE CASO: QUEM É A MULHER NO PAPEL DE LIDERANÇA?

Com o intuito de entender qual o caminho percorrido pela mulher no processo de conquista de papéis de liderança no mercado de trabalho, este estudo buscou compreender quais momentos históricos favoreceram a criação da imagem da mulher ocidental que se tem atualmente. Ainda, complementando a teoria, esse estudo buscou perceber quais os processos sociológicos estão envolvidos na teia organizacional, bem como a participação da Comunicação Organizacional como ferramenta de gestão que colaboraria com esse processo de construção do papel da liderança feminina.

Com o intuito de exemplificar a teoria exposta, este capítulo dialoga com 9 mulheres diferentes em diferentes posições hierárquicas dentro da organização, mas com o posto de liderança em comum. As entrevistadas foram indicadas por colegas e amigos a participarem deste estudo através de um pedido de colaboração com a pesquisa em uma rede social. Todas as entrevistadas foram consultadas quanto a exposição de dados e informações cedidas. A princípio, as entrevistas seriam realizadas presencialmente e com a gravação do áudio das conversas. Por divergência de agendas, 6 entrevistadas preferiram enviar as respostas via e-mail e uma entrevistada respondeu as perguntas via chat online. Apenas duas entrevistas foram realizadas pessoalmente e com a gravação de áudio. As entrevistas na íntegra seguem nos Apêndices, ao final deste trabalho.

Para nortear as entrevistas, um questionário base foi desenvolvido com o intuito de investigar as principais experiências profissionais e pessoais que construíram a carreira das entrevistadas.

Transportando a teoria para a prática, este capítulo busca aproximar as noções admitidas nos dois primeiros capítulos à realidade através do relato de 9 mulheres. Utilizando-se de um questionário padrão que norteou as entrevistas, 9 mulheres diferentes, em papel de liderança, formal ou informal, compartilharam um pouco de sua experiência. Com o intuito de um cenário plural, são 9 mulheres com duas características em comum: líderes e envolvidas com o trabalho de comunicação.

A líder feminina mais jovem que colaborou com esse estudo é Carolina Correia, profissional de Relações Públicas responsável pelo setor de comunicação

de uma empresa de assessoria empresarial. A Relações Públicas Ana Martha, com apenas 31 anos, compartilhou sua trajetória de empreendedora de um estúdio de comunicação.

Renata Carvalho compartilhou sua trajetória de vida pessoal e profissional para alcançar um cargo de gerência de marketing de diversas regionais de uma empresa de tecnologia, com 2 filhos e 35 anos. A jornalista Patrícia Sanches, aos 38 anos, contou sua trajetória em uma editora de revistas. A Relações Públicas, Marcia Ceschini, aos 46 anos, dividiu sua experiência em marketing em uma empresa de consultoria na área. Sonia Maggioto tem 47 anos e é proprietária de uma agência de assessoria de imprensa e colaborou com esse estudo. A diretora de comunicação de um hospital de especialidades, Marisa Romagnolli, de 50 anos, contou como funciona a gestão de mulheres em uma repartição pública. Tainah Veras, contou um pouco de sua trajetória como jornalista em uma empresa televisiva. Por fim, Tatiana Santos é jornalista e lidera uma equipe de jornalistas de uma revista específica em uma grande editora.

Cada mulher trouxe uma percepção diferente do mercado de trabalho de acordo com sua experiência. Ainda, conseguem demonstrar como a vida profissional interfere nas relações vividas na vida pessoal e como relacionam-se com essas diferenças.

3.1 Ana Martha Chiaramonte

Ana Martha Chiaramonte é Relações Públicas e, aos 28 anos, abriu o próprio estúdio de comunicação. Antes disso, trabalhou 8 anos em uma editora onde entrou como estagiária e saiu como supervisora na área de pesquisa. Decidiu investir em seu próprio negócio perceber que seu crescimento profissional dentro dessa empresa estava ficando limitado. Hoje, aos 31 anos, é professora universitária, palestrante e gestora de seu próprio negócio. Sobre a sua experiência no período que ficou na editora, Ana Martha falou

[...] eu fiquei 8 anos lá, eu comecei como auxiliar. Fui crescendo, um crescimento muito bacana hierarquicamente. Comecei como auxiliar,

depois eu fui pra assistente de pesquisa 1, 2, cheguei no 3. Depois disso, minha supervisora já tinha virado gerente de uma área que comportava a minha, e eu já estava como especialista de mercado quando eu sai, que é (o mesmo que) coordenadora porque lá eles tem uma outra nomenclatura pros cargos. Então assim, eu já tinha atingido uma etapa máxima dentro da empresa, e chegou num ponto que só eu estava dando pra empresa o meu conhecimento, todo meu trabalho. E a empresa já não me dava mais. (CHIARAMONTE, 2014)

Insatisfeita com a posição na empresa e com os planos do seu próprio negócio próximos à realidade, Ana Martha decidiu investir nesse sonho. A maior motivação vinha daquilo que ela buscava profissionalmente, ser reconhecida. Durante toda a sua entrevista, a Relações Públicas deixa claro seu desejo pelo reconhecimento profissional e como isso norteia suas ações na área. A experiência na editora trouxe para a Relações Públicas a noção da presença do preconceito contra a mulher, principalmente no que se refere a cargos de referência. Sobre essa realidade, Ana Martha afirma

Durante 8 anos que eu fiquei lá, faz um ano e meio que teve a primeira gerente mulher. A empresa com 27 anos e todos os gerentes eram homens. Os dois donos são homens e todos os gerentes eram homens. E eu senti um preconceito em relação a isso. Hoje tem [gerente mulher], mas porque eles inventaram o cargo [...] Eles subiram esses homens que estavam como gerentes para diretores [...] E essas mulheres que estavam como supervisoras, elas sempre vão responder a esses gerentes. Não muda muito, só muda a nomenclatura. (CHIARAMONTE, 2014)

Ana Martha percebe que as diferenças de gênero não têm sido solucionadas, mas apenas subcolocadas, sugerindo uma mudança comportamental que não ocorreu nas estruturas da empresa. A experiência de liderar uma equipe e ser parte de outra equipe, com superiores hierárquicos homens e mulheres, Ana Martha pode vivenciar os dois lados da questão de gênero aplicada à realidade organizacional. Sobre o modo de gestão de cada gênero, Chiaramonte disse

Eu vejo uma questão muito mais [de] sensibilidade, mulher saca muito mais as coisas. Ela consegue envolver, muitas vezes, as pessoas que trabalham com ela do que homem. O homem, às vezes, ele é muito duro, muito seco. A mulher eu vejo que ela vê que ela pode dar uma volta ali, pra depois melhorar ali, eu vejo que ela tem mais jogo de cintura. Só que ao mesmo tempo, eu como mulher, eu não gosto de trabalhar com um monte de mulheres. Sai do foco. Eu vejo que o homem ele é muito mais prático e eu sinto que as

mulheres não são muito dinâmicas, às vezes. E elas confundem muito o pessoal com o profissional. (CHIARAMONTE, 2014)

Com olhar crítico, a profissional de Comunicação percebe quais as principais dificuldades em compartilhar a gestão com outras mulheres. Por outro lado, também percebe que o “jogo de cintura”, a capacidade de se adaptar as situações é característica da gestão feminina. A este ponto, é interessante ressaltar que a própria empresária acaba realiza uma divisão de comportamentos profissionais de acordo com o sexo biológico de cada um. Ainda neste assunto, Ana Martha afirma que

Uma das características que eu falo que a mulher precisa pra ficar na liderança, crescer profissionalmente, eu falo com muita precisão e eu sou muito persuasiva. [...] Eu sinto que é até meio masculino esse meu lado, de buscar esse crescimento, de buscar uma posição e até que a gente vê como masculino. (CHIARAMONTE, 2014)

Nota-se que é comum a divisão binária das características de lideranças e, ao se identificar com uma qualidade que não é “própria” de seu sexo, a mulher admite que sua forma de relacionar-se profissionalmente segue os moldes das relações masculinas. Ou seja, na fala da entrevistada fica claro que ela prefere ‘encaixar-se’ em uma característica construída socialmente como masculina, inclusive, afirmando que essa característica colabora com o seu crescimento pessoal.

Bem sucedida, dona da própria empresa, professora universitária e palestrante, Ana Martha conseguiu preencher sua vida profissional de atividades que, além de lhe agradarem, ainda conferem o reconhecimento que ela tanto buscava. O preço a se pagar, segundo a Relações Públicas, é deixar a vida pessoal em segundo plano. Por outro lado, ainda percebe que os homens sentem-se intimidados com uma mulher independente financeira e emocionalmente. A esse respeito, Ana Martha afirma

Meu grande problema é ouvir das pessoas, já ouvi isso de muitas pessoas: “você não vai casar na sua vida, você não vai encontrar um homem que vai te aceitar da forma que você é.” [...] Recentemente um professor, um colega meu, falou assim “Ana Martha, você é uma mulher incrível, você é uma mulher que desperta o desejo de vários homens que é tudo que ele não tem em casa. Só que ele não vai abrir mão da mulherzinha que ele tem que passa roupa, que faz tudo, por uma mulher que vai dar insegurança nele. Porque você é tão confiante, tão autossuficiente, sabe tão bem o que você quer que ele

não acha que você vai ficar com ele pra vida inteira.” Isso pesa pra mim, e eu tenho ouvido muito isso. (CHIARAMONTE, 2014)

Buscando a mesma realização profissional na vida pessoal, Ana Martha busca desviar das imposições sociais quanto a seu comportamento na vida pessoal. Nesse trecho, a Relações Públicas enfatiza a interferência de sua vida profissional na pessoal. Para ela, o sucesso profissional é uma maneira de afastar possíveis parceiros que se sintam intimidados com o seu sucesso profissional. Ainda, na percepção de Ana Martha, completar 30 anos de idade não facilitou essa relação. Segundo a empresária, sente uma pressão social para casar, ter filhos, formar uma família, cumprir o papel da mulher socialmente aceito.

Pensando sob esse aspecto de cumprir com seu papel socialmente aceito de mulher – ser mãe - , Ana Martha completa

E eu tenho uma decisão que eu não sei se é uma decisão ainda, mas um filho eu vou ter. Nem que seja pra adotar, morrer sozinha eu não vou. Eu falei isso já pra minha mãe e ela super topa a ideia porque ela é separada até hoje e ela fica muito sozinha e ela não encontrou outro parceiro, outra pessoa. Então, se eu chegar aos 40 e nada der certo, eu posso até pensar em inseminação artificial e tal, mas ao mesmo tempo eu penso em adoção. Eu gosto bastante disso porque eu acho que tem tanta criança precisando de amor. A gente adota cachorrinho, gatinho, tem tanta criança precisando de amor também. (CHIARAMONTE, 2014)

Com o peso da sociedade a lhe pressionar e com a vontade de ser mãe, Ana Martha mantém-se aberta para opções de maternidade diferentes daquelas impostas socialmente, admitindo o desejo em adotar uma criança ou mesmo uma inseminação.

Complementando as experiências relatadas e a pressão acima citada que Ana Martha confessa sentir pela sociedade, a Relações Públicas tem a certeza de que é possível conciliar vida pessoal e profissional, porém, que sua prioridade até o momento era a vida profissional. Ana Martha encerra

Ninguém é feliz totalmente. Se a pessoal é feliz no profissional, ela não é feliz no pessoal, não tem como. E ai a gente tem que pesar mais. E eu sempre busquei o profissional na minha vida. Eu tinha certeza que eu seria mais feliz se fosse uma profissional realizada do que estar com uma pessoa. Eu acho que dá pra conciliar as duas coisas, mas por enquanto eu ainda não encontrei a pessoa certa pra eu ser feliz nesse nível. E isso acontece. E eu tive experiências

ótimas de relacionamento que me ajudaram muito no meu nível profissional também. (CHIARAMONTE, 2014)

Ana Martha demonstra ser uma mulher firme em suas decisões, tanto na vida pessoal quanto na profissional, porém, demonstra também que a sociedade cobra um valor alto pela sua libertação profissional, financeira e emocional. Ainda, a questão da impossibilidade em ser plenamente feliz nas áreas pessoal e profissional demonstra que a mulher ainda é pressionada a seguir um papel socialmente estimulado, anulando-a de outras possibilidades. Ou, como no caso, fazendo-a sentir-se incompleta mesmo com o sucesso profissional sonhado uma vez que a pressão social ainda exerce um forte poder nas decisões e experiências da entrevistada.

3.2 Carolina Correia

Carolina Vitória é a líder mais jovem que contribui com este estudo, a entrevistada requisitou que sua idade não fosse divulgada. Recém-formada em Relações Públicas, logo ao sair do seu último estágio na faculdade, Carolina aceitou um grande desafio: iniciar o setor de Comunicação de uma assessoria empresarial que englobaria comunicação interna, externa e assessoria de imprensa. Atualmente, Carolina não tem subordinados diretos, mas reporta-se diretamente à diretoria da empresa e trabalha em conjunto com outros setores da empresa de maneira colaborativa para que o setor de Comunicação funcione. Trabalhando com uma gestão de empresa mista, Carolina tem percebido as diferenças de relacionamento com seus superiores hierárquicos do sexo feminino e masculino. Sobre as dificuldades em relacionar-se com os seus gestores, homens e mulheres, Carolina afirma

Acredito que as mulheres se comunicam mais, logo, a troca de informações e a construção de conhecimentos aumenta. Vejo isso sempre que preciso me reportar a sociedade da empresa (formada por 6 homens e 1 mulher) e a conversa flui sempre de um modo mais 'leve'.

Sinto que sempre tenho que dar passos adiante, antevendo as perguntas e respaldando minhas ações com argumentos. Não chega

a ser uma dificuldade, mas uma necessidade de sempre ter respostas para os questionamentos. (CORREIA, 2014)

De acordo com Carolina, seus relacionamentos organizacionais ocorrem de maneira mais tranquila com mulheres e que, ao apresentar seu trabalho para os representantes masculinos, sente uma pressão maior para mostrar-se preparada para o cargo que ocupa. Ainda sobre as diferenças de relacionamentos entre homens e mulheres, em ambientes organizacionais, Carolina pontua

Vejo como desafio quando, além de gênero o fator hierárquico sendo tratado juntos. Mulheres e homens do mesmo nível hierárquico possuem maior facilidade de convivência se comparado com homens e mulheres de diferentes níveis de hierarquia. Vejo maior dificuldade do sexo masculino lidar com uma liderança feminina. (CORREIA, 2014)

Para Carolina, a união de gêneros em diferentes posições hierárquicas, especialmente quando a mulher é a líder, é o principal ponto a ser observado nessas relações. A Relações Públicas percebe que, quando a liderança é feminina, os homens subordinados sentem dificuldade em acatar as ordens colocadas, demonstrando, novamente, o papel pré-estabelecido historicamente no qual a mulher é subordinada ao homem. Sobre esse momento histórico e as relações ainda hoje mantidas, Carolina afirma

A iniciativa de pesquisas pela temática [questão de gêneros em ambiente organizacional] é de enorme valia, uma vez que põe por terra algumas percepções que já foram ultrapassadas e traz à tona o assunto, que, quanto mais debatido, mas esclarecido fica para a academia, para o meio profissional e para a sociedade. (CORREIA, 2014)

Para Carolina, a pesquisa na área é uma das grandes contribuições a serem feitas para a desmistificação da realidade organizacional liderada por mulheres, sendo uma forma de contribuir com a ampliação da discussão e, conseqüentemente, evoluções positivas nas questões de diferenças de gêneros.

3.3 Marcia Ceschini

Com ampla experiência na área de Comunicação, Marcia Ceschini trilhou um longo caminho para chegar ao estágio em que se encontra. Após abrir a própria empresa, Marcia ainda iniciou o departamento de comunicação de outra agência antes de ser contratada pela agência de marketing internacional em que está empregada agora como coordenadora de projetos, emprego que está atualmente. A respeito de sua experiência mercadológica, ao ser questionada sobre o seu papel de liderança e as diferenças percebidas no relacionamento com homens em posição hierárquica superior a sua, relatou

Em outra empresa que trabalhei houve sim [diferenças no tratamento de homens e mulheres], principalmente porque o dono era bem mais velho e considerava mais a opinião do profissional masculino, embora o número de profissionais femininas contratadas por ele fosse bem maior. (CESCHINI, 2014)

Como profissional, de acordo com a entrevista cedida, Marcia entende que a opinião das mulheres na empresa, mesmo que em maior número, eram desvalorizadas em relação a dos homens. Buscando compreender a preleção vivida, Marcia justifica o comportamento do superior hierárquico por ser um senhor de mais idade.

3.4 Marisa Romagnolli

Marisa Romagnolli, 50 anos, é diretora de comunicação de um hospital de especialidades. Porém, sua trajetória começou, 25 anos atrás, cursando Design como uma maneira de manter sua mente ocupada. Após separar-se do seu ex-marido, Marisa percebeu que precisaria de mais do que o papel de mãe para se sentir realizada.

Essa vida só de trabalhar e cuidar de filho não dá. [pensei] Vou fazer alguma coisa que me faça feliz. Vou voltar pra faculdade e fazer Design. E as coisas foram acontecendo. (ROMANGNOLLI, 2014)

Marisa iniciou sua trajetória no Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais de Bauru como secretária do diretor da instituição. Acreditando no potencial produtivo de Marisa, o ex-diretor do hospital confiou a ela o desafio de desenvolver o setor de Comunicação desse centro de atendimento que é referência na América Latina em tratamentos específicos. Exercendo uma atividade diferente daquela de sua formação, Marisa precisou buscar conhecimentos extra curriculares para entender a demanda do hospital.

Doze anos depois do início dessa jornada, Marisa ocupa o cargo de diretora do setor de Comunicação e comentou sobre a experiência diferenciada de trabalhar em um órgão responsável pela saúde, gerido, em sua maioria, por mulheres. Sobre a sua experiência impar em um órgão público com uma realidade organizacional diferente daquela vivida na maioria das organizações, ao ser questionada sobre as diferenças de se trabalhar com homens e mulheres em papel de liderança, afirmou sobre o seu ambiente organizacional

De 8 diretorias, temos um homem diretor. Inclusive, a superintendente é uma mulher [...] Na universidade, não, mas no hospital, a grande maioria dos funcionários são mulheres. Então nós estamos acostumados com gestão feminina. Inclusive chefes de seção são mulheres. (ROMANGNOLLI, 2014)

De acordo com Marisa, a realidade do hospital é diferente do ambiente de organizações. Vivenciando um clima organizacional diferenciado, Marisa afirma que a sua realidade não é similar a de outras empresas. Acostumados com mulheres ocupando cargos de gestão, a designer afirma que não percebe diferenças de tratamento uma vez que a maior parte do corpo de funcionários do hospital é composto de mulheres. Sem grandes divergências entre as pessoas, Marisa Romangnolli categoriza “o clima depende da gestão, de como o gestor incentiva ele.”. Ou seja, a experiência de Marisa em um ambiente organizacional composto, em sua maioria, por mulheres proporcionou a ela a percepção de que o gestor pode influenciar e conduzir alterações no clima da organização através do seu comportamento e atitudes, excluindo as diferenças proporcionadas pelas diferenças de gêneros. A este ponto, é importante ressaltar que a diretora afirmou que os

funcionários criam vínculos fortes com a instituição, não apenas pelo reconhecimento na profissão, mas também pelo envolvimento com os pacientes que frequentam o hospital.

Ainda, para a entrevistada, a realidade organizacional do hospital, apesar da realidade vivida em ambientes organizacionais competitivos, o papel de liderança nesse ambiente necessita de habilidades especiais para lidar com o cotidiano e seus percalços.

Então, quando você está em posição de gestão, de gerência, você tem que ter esse feeling pra sacar a pessoa, pra sacar o ambiente e ter esse jogo pra saber como você vai fazer. E principalmente em serviço público. (ROMANGNOLLI, 2014)

De acordo com Marisa, gerenciar uma equipe em um órgão público é diferente de gerenciar uma equipe em empresas privadas tradicionais. Com a possibilidade de intercâmbio de funcionários, Marisa afirma que cabe ao gestor analisar o perfil que melhor se encaixa nos cargos disponíveis para o aproveitamento máximo das capacidades em equipe.

Complementando a experiência vivida no hospital, Marisa falou sobre seu processo de ascensão ao cargo ocupado atualmente e como a sua postura pessoal, inclusive características de sua personalidade, influenciaram nesse processo.

Eu não tive que abrir meu caminho a fórceps, não tive. Só que assim, eu acho que depende muito da sua postura pessoal. Eu sou uma pessoa que tem a personalidade muito forte. Isso ajuda, digamos assim. Ajuda muito. Eu acho que ajuda o conhecimento. Você buscar formação adicional. (ROMANGNOLLI, 2014)

Para a diretora de comunicação do hospital, a formação é essencial no processo de liderança, afirmando que “quando você tem esse conhecimento, essa formação sólida, nada te derruba [...] porque você fala com propriedade” (ROMANGNOLLI, 2014). Para Marisa, a questão de gêneros pouco influenciou na sua trajetória profissional. Para a designer, o grande responsável pelo sucesso é o próprio indivíduo.

Quando você tem um repertório e fala com propriedade, independe se você é homem, mulher, azul amarelo ou roxo. Se você estiver

preparado, ninguém te tira desse lugar. Tudo depende da sua capacidade de trabalho. (ROMANGNOLLI, 2014)

A realidade organizacional ímpar, na qual as lideranças, em sua maioria, são compostas por mulheres, trouxe um caminho diferente na vida de Marisa. Porém, ao ser questionada sobre as diferenças na atuação do homem nesse ambiente e sobre a postura adotada pela designer, Marisa pontuou

[...] quando falta objetividade pra uma mulher, é o homem [que complementa]. Ela se desespera muito, se deixa levar pelas questões pessoais, dramáticas. Homem não é exagerado. Via de regra, homem deixa pra lá a coisa e pronto. Mulher não. Mulher é muito passional. Eu não sei porque, talvez por causa do preconceito que a gente traz desde criança em que mulher é mais sensível, tem que se comportar de maneira sensível[...] Eu não tenho esse peso de que eu tenho que ser sensível. Eu sou tão macho quanto qualquer um lá da manutenção. Agora mulher não, é aquela coisa melosa, aquela coisa dramática. Então, muitas vezes, uma reunião de diretoria não flui. Então eu vejo que nas reuniões, [as mulheres] se prendem a coisas pequenas e a reunião não fluiu. Isso eu já não vejo nos diretores homens com quem eu tive contato. (ROMANGNOLLI, 2014)

Segundo Marisa Romangnolli, a experiência de trabalho apenas com mulheres é proveitosa, no entanto, para a designer, existem posturas profissionais, como a questão da objetividade e praticidade no dia a dia, que ainda são características dos homens, motivando a percepção da diferenciação binária dos comportamentos cotidianos. Novamente, nota-se que a entrevistada afirma que existem características socialmente aceitas como masculinas e femininas, sendo que a própria designer afirma ter características “masculinas” no seu processo de gestão. Ainda, Marisa pontua a questão da educação ser diferenciada para homens e mulheres, ponto este que ela analisa como um divisor no desenvolvimento comportamental dos indivíduos, separando-os em masculino e feminino.

3.5 Patricia Sanches

Patricia Sanches é jornalista e já atuou em vários segmentos da comunicação: redatora para revistas, repórter e apresentadora, assistente de

produção, coordenadora de projetos de responsabilidade social. Atualmente, Patricia ocupa o cargo de Editora-Chefe de Plataformas Digitais. Em sua vasta experiência, Patricia relembra um antigo emprego no qual percebia que o superior hierárquico da organização cedia um tratamento diferente para homens e mulheres.

Já vivi uma experiência profissional em uma equipe liderada por um gerente de postura machista. Sentia que algumas piadas eram direcionadas somente para o lado masculino da equipe. Também sentia que havia uma crença de que algumas tarefas não podiam ser desempenhadas por mulheres. Eu lidei bem com essa situação, mas é claro que se tratava de discriminação. (SANCHES, 2014)

Porém, apesar da experiência anteriormente citada, Patrícia garante que a situação não influenciou no seu modo de gestão e que, com o passar do tempo, aprendeu a lidar com a situação. Apesar de ser um momento incômodo, não caracterizou grandes transformações em seu comportamento como gestora de equipes. Apesar da experiência vivida, Patricia não entende as questões de gênero como motivadores da diferença no tratamento. Para Patricia, as nuances nas relações profissionais tem outras motivações.

Acredito mais nas diferenças de relação com os subordinados de acordo com a personalidade e perfil de cada membro da equipe do que na diferenciação por gênero. As relações se ajustam e criam uma dinâmica própria com cada membro da equipe com base na maneira como cada um deles reage ao cotidiano, às tarefas, acertos e erros, etc. (SANCHES, 2014)

De acordo com a experiência da jornalista, as diferenças nas relações são motivadas por afinidades pessoais e de perfil profissional, ocorrendo independentemente de relações de gênero. Sendo desenvolvidas no cotidiano, as relações acompanham a dinâmica da organização.

3.6 Renata Carvalho

Renata Carvalho, 35 anos, é gerente de um segmento de lojas de tecnologia no interior paulista. Com uma trajetória diferente das outras entrevistadas, Renata teve seu primeiro filho aos 15 anos e começou a trabalhar apenas aos 19 anos.

Após um relacionamento conturbado, Renata iniciou sua carreira na área de marketing. Atualmente, além de ser gestora de 14 lojas, Renata está grávida de 6 meses do segundo filho. Para Renata, as diferenças maiores no tratamento de homem e mulher no ambiente organizacional ocorrem, principalmente, pela questão da maternidade. Para Renata, o maior peso no conflito vida pessoal e profissional ainda é a questão família.

Viajo sempre e, às vezes, a empresa quer que eu esteja em outra cidade do dia para a noite. Por exemplo, estou grávida de 6 meses e a empresa não quer saber. Quer que eu me desloque a qualquer momento sem se preocupar se eu dirijo mais de 5 horas para chegar a uma cidade. Somente querem o serviço e pronto. (CARVALHO, 2014)

Para Renata, a organização não leva em consideração o momento peculiar que ela vive. Seu papel de mãe é colocado em segundo lugar, priorizando os interesses organizacionais. Sobre essa relação da empresa com a mulher que busca a formação familiar, Renata ainda pontua outra situação que vivenciou em um antigo emprego.

Já passei por assédio moral em uma empresa quando disse que estava grávida a empresa preparou minha demissão porque não queria gestante na empresa [...] Infelizmente perdi o bebê. (CARVALHO, 2014)

Apesar da vida profissional e pessoal de Renata terem se misturado no início de sua carreira, a gerente afirma que, mesmo com a sua ascensão ao cargo de liderança, ainda percebe o preconceito latente dos empregadores com as mulheres grávidas ou com filhos pequenos, dificultando a inclusão e aceitação dessas mulheres no mercado de trabalho.

3.7 Sonia Maggioto

Relações Públicas por formação, Sonia Maggioto traçou a própria rota na profissional. Formou-se aos 23 anos e, logo em seguida, passou a atuar na área de assessoria de imprensa. Visionária, notou a oportunidade de investir no próprio

negócio. Hoje, aos 46 anos, é sócia do marido em uma agência de comunicação, realizando as atividades de atendimento, administração e financeira. Ainda, Sonia conseguiu conciliar a profissão com a construção familiar, sendo mãe de dois filhos.

Sobre as dificuldades para perseguir esse caminho, Sonia afirma

Nesta fase que estou agora, os desafios não estão relacionados a gênero. Quando eu era mais inexperiente e jovem, tinha a impressão de que propostas apresentadas por homens conquistavam valores maiores. (MAGGIOTO, 2014)

Para as relações públicas, o estágio profissional em que se encontra não encontra mais barreiras motivadas pela questão de gêneros, uma vez que ela é a gestora do próprio negócio. No entanto, Sonia confessa que, quando era mais jovem e trabalhava em agências de comunicação, sentia diferença no tratamento cedido aos funcionários homens, principalmente no momento de apresentar propostas e novos projetos.

Atualmente, atuando como gestora de sua própria equipe, Sonia frisa a necessidade de se manter as diferenças de sexos.

As diferenças entre homens e mulheres existem e é bom que sejam assim. Busco sempre esse equilíbrio na equipe e tento aproveitar o melhor de cada um. Agora, as coisas estão mudando, mas, com certeza há 15 ou 20 anos atrás, mulher (e bonita) era decoração em reunião. (MAGGIOTO, 2014)

Sonia percebe que houve uma evolução na forma que a mulher é vista no ambiente organizacional. Se antigamente era vista como uma mera peça ilustrativa, hoje a mulher é dona de voz ativa nos seus cargos. No entanto, Sonia acredita que, para manter o equilíbrio na atuação de suas equipes, as diferenças de atuação de cada gênero são fundamentais. Para as Relações Públicas, existem atividades melhores executadas por homens e outras atividades melhores executadas por mulheres e que não se deve excluir nenhum dos dois gêneros. Neste momento, nota-se a duplicidade de argumentos da empresária. Se por um lado ela afirma não perceber fortemente as diferenças de gênero, Sonia admite em sua fala a diferença de perfil profissional inerente ao gênero.

Porém, em sua experiência de gestora e sócia da agência em que atua, Sonia relata um caso no qual ela percebe preconceito com seu trabalho.

Recentemente fui convidada a fazer uma apresentação para uma grande instituição internacional sobre assessoria de imprensa e comunicação. Aceitei, preparei a apresentação, me desloquei até o local em um domingo pela manhã para falar com cerca de 300 pessoas. Respondi as perguntas mais estapafúrdias e no dia seguinte meu marido, que também é meu sócio, recebeu do presidente regional da entidade um email de agradecimento pela apresentação. (MAGGIOTO, 2014)

Apesar de ocupar um cargo de importância na agência, Sonia notou que seu trabalho apresentado não foi reverenciado por ter sido realizado por ela, mas sim por um homem. Ou seja, o contratante do serviço exclui a participação da Sonia da ação, dando os créditos ao seu marido. Mesmo tendo ampla experiência no mercado, a Relações Públicas percebeu que, apenas por ser mulher, os agradecimentos do trabalho bem realizado deveriam ser direcionados ao homem envolvido, excluindo dela a possibilidade de ser a cabeça pensante na situação citada.

3.8 Tainah Veras

Formada em Rádio e TV, Tainah Veras tornou-se uma profissional de comunicação multifacetada. Já atuou na área de marketing em comunicação digital, prestou assessoria comercial e de marketing e, atualmente, é supervisora de conteúdo de uma televisão pública. Em seu cargo atual, é gestora de uma equipe composta por uma mulher e 6 homens, divididos entre captação de recursos e supervisão de conteúdo multimídia. Para Tainah, o relacionamento com outras mulheres no ambiente de trabalho ocorre mais tranquilamente do que com homens motivado pela similaridade de pensamento.

Entretanto, Tainah percebe as diferenças entre o tratamento de homens e mulheres na organização quando partem de superiores hierárquicos.

Acredito que a mulher muitas vezes é vista como frágil, menos capaz para tomar decisões difíceis ou repreender quando necessário, superar esse desafio e mostrar uma voz ativa muitas vezes é difícil. (VERAS, 2013)

Tainah percebe, em sua realidade organizacional, que a mulher é subjugada no momento de assumir cargos de liderança que demandem de decisões rápidas e práticas. Segundo a profissional, a mulher em papel de líder ainda precisa reafirmar sua posição diariamente para conquistar efetivamente a confiança de seu gestor.

3.9 Tatiana Santos

Jornalista por formação, Tatiana Santos foi recém-promovida ao cargo de editora de uma revista específica de história. Aos 29 anos e com experiência em jornais diários, Tatiana aceitou o desafio de supervisionar o lançamento de revistas em um novo segmento. Questionada sobre as razões por ter sido escolhida para o cargo, a jornalista afirma que

acabaram optando por mim pelo fato de eu já ter demonstrado interesse no assunto, desempenhar um bom papel aqui dentro, em todas as equipes pelas quais passei. Mas principalmente pela proatividade e capacidade de me relacionar, [...]Acho que uma liderança precisa ter tato, respeitar o outro, mesmo estando em uma função "acima". [...]Que, na verdade, é como se eu fosse a intermediária entre minha equipe e a editora-chefe. Não alguém que manda ou deixa de mandar. (SANTOS, 2014)

Ainda, mesmo que recentemente incorporada ao cargo, a jornalista apresenta uma visão lúcida a respeito de sua posição como gestora da equipe. Acreditando que suas melhores qualidades para gestão sejam a proatividade e a facilidade de relacionamento, Tatiana prioriza relações próximas, principalmente com seus subordinados hierarquicamente.

Para a jornalista, o clima organizacional colabora com a facilidade em gestão. Sem perceber diferenças de gênero gritantes na organização, acredita que essa realidade seja motivada pela sua cultura interna.

E a missão da empresa, como diz o nome, é "que seja em alto astral e faça as pessoas felizes". Ou seja, acredito que esse perfil seja prezado na hora da contratação. Mas isso é uma análise minha.

Portanto, o bom relacionamento, independentemente de cargos ou funções, é algo muito importante aqui dentro. (SANTOS, 2014)

De acordo com Tatiana, como os profissionais são criteriosamente escolhidos de acordo com o perfil da empresa, as questões de diferenças de gêneros são pouco sentidas nesse ambiente. No entanto, afirma que nem sempre foi assim.

Certa vez eu estava de plantão no final de semana e teria que escrever uma matéria de esportes. Então, conversando com o editor, ele perguntou se eu já havia feito algo do gênero. Eu disse que não, mas que daria conta. Mas ele disse que seria melhor deixá-lo fazer para não precisar ter trabalho dobrado. Eu senti que foi pelo fato de ser uma matéria sobre basquete, me senti desconfortável por ele me achar incapaz. (SANTOS, 2014)

Em outro veículo de comunicação, desta vez um de circulação diária, Tatiana percebeu que lhe foi negado o direito de escrever sobre um assunto, dito como de interesse masculino, apenas por ser mulher. Apesar de descontente com a situação, não houve uma denúncia formal sobre o comportamento do editor.

3.10 O olhar da entrevistadora

Para a ilustração deste estudo, 9 mulheres foram entrevistadas. Nove realidades, histórias e contos diferentes. Em cada uma, um universo próprio. Entrelaçar as histórias com a teoria acontece naturalmente ao notar as similaridades de cada uma. Com o intuito de perceber como ocorre a formação das relações de liderança em organizações, expandindo para a capacidade da comunicação como ferramenta para ela, pontos de intersecção das histórias das entrevistadas foram percebidos.

A priori, é necessário encontrar os pontos inerentes à questão da liderança com o gênero. Um ponto em comum entre as mulheres entrevistadas é a necessidade de reconhecimento nas suas áreas de atuação. Aliada a essa necessidade, a questão da constante atualização para o alcance dessa meta. Marisa Romagnolli demonstrou, em sua entrevista, esse ponto. Formada em Design e

desafiada a construir um departamento de comunicação, buscou formação adicional. Aprendeu a lidar com meios de comunicação interna, percebeu o ambiente organizacional e buscou meios de utilizá-lo a seu favor. Contando com a confiança de seu superior, galgou seu posto atual. Hoje, no cargo de diretora do setor de comunicação, a designer especialista em comunicação organizacional percebe os frutos do seu esforço no dia a dia do hospital. Nota como suas ferramentas comunicacionais, como boletins internos, envolvem os pacientes e demais funcionários, transpondo as barreiras físicas do hospital. Na concretização de sua função, Marisa se sente reconhecida profissionalmente pela consolidação do setor que ela ajudou a fundar.

Por outro lado, Ana Martha, a relações públicas multifuncional também revela a necessidade de reconhecimento profissional, aliada a busca de desafios e constante atualização profissional. Acumulando funções, Ana Martha deixou seu emprego formal em uma editora consolidada para investir no seu próprio negócio. Uma característica pontuada por Kanan (2010), e citada no capítulo 2, é percebida no comportamento de Ana Martha. Ao notar que seu crescimento no antigo havia se esgotado, Ana Martha percebeu que havia encontrado o telhado de vidro, a barreira invisível que bloqueia o crescimento profissional feminino apenas pelo motivo de ser mulher. Na busca pelo seu reconhecimento profissional, a relações públicas seguiu outro caminho caracterizado por Kanan(2010): o investimento no próprio negócio. Ao frustrar-se no emprego, mesmo que em posição de liderança, a mulher com essa característica busca seu negócio próprio para suprir a sua necessidade de reconhecimento. Aliando a suas atividades, Ana Martha ainda inclui em seu currículo a função de docente universitária e palestrante.

Ainda na questão do reconhecimento, este estudo traz a história de Renata Carvalho. Com uma trajetória diferente das demais entrevistadas, Renata sofreu assédio moral dentro de sua própria casa. O ex-marido afirmava constantemente que ela não alcançaria sucesso profissional. Apesar de ter iniciado sua carreira ao lado do ex-parceiro, Renata logo buscou trilhar os próprios caminhos. Encontrou um tutor que lhe deu oportunidades de crescimento profissional. Mesmo grávida de 6 meses, Renata mantém-se firme na sua caminhada. Para Renata, o maior reconhecimento foi comprovar ao ex-marido que ela seria capaz de galgar as próprias conquistas.

Ampliando o olhar sob esse estudo, outro ponto recorrente citado pelas entrevistadas é a necessidade de reafirmar-se como responsável pelas suas decisões como líder perante a comunidade organizacional, principalmente quando a relação envolve superiores hierárquicos homens. Carolina Correia, com apenas 27 anos, relatou que, ao reportar-se aos seus diretores, percebe que os homens exigem que ela se posicione firmemente para garantir seus argumentos. Relação que ela não percebe na diretora que compartilha com esses homens as posições mais altas na assessoria empresarial que Carolina atua.

Tainah Veras pontua que, na organização em que atua, é constante a sensação de que a mulher, por ser vista como sexo frágil, é incapaz de tomar decisões práticas e rápidas. Para a profissional, é constante o desafio de reafirmar-se como líder da equipe e responsável pelas suas ações.

Sonia Maggioto, mesmo em uma posição privilegiada, na qual ela é dona da própria agência e que esta já está consolidada no mercado, comentou o descaso com o trabalho da mulher. Ao relatar uma experiência na qual ela realizou a atividade e seu marido – e sócio – recebeu as congratulações pelo feito. Sonia confessa que sentiu que seu trabalho não foi reconhecido, sentindo a necessidade de reafirmar-se como profissional.

Sob outro aspecto da gestão, agora sobre as características inerentes a homens e mulheres, foi questionado se havia algum traço de personalidade que facilitava esse processo de gestão. Marisa Romangnolli e Ana Martha Chiaramonte comentaram que, percebem em si mesmas, praticidade em tomar decisões. Marisa afirma não reconhecer nela as qualidades requeridas em uma mulher como sensibilidade, reiterando que ela pode “ser tão macho quanto qualquer homem da manutenção” (ROMANGNOLLI, 2014, p.7). Já Ana Martha, além de dizer não se enquadrar na questão da sensibilidade, afirma ser extremamente persuasiva, uma qualidade que ela observa fortemente nos grandes nomes da publicidade, em sua maioria, homens.

Ainda, sobre a relação de características homem/mulher, nas quais Ana Martha e Marisa disseram se enquadrar em qualidades tidas como masculinas, Sonia Maggioto expõe outro lado de atuação. Uma vez que a profissional afirma que não sente tanta diferenciação com questões de gênero, afirma que gosta de equipes mistas para trabalhar pois percebe que homens e mulheres possuem características distintas que podem fazer diferença na execução de tarefas. O exemplo de Ana

Martha, Marisa e Sonia são colocações importantes em se perceber a perpetuação da questão da liderança masculina ou mesmo da atividade masculina sendo benéfica à organização, diferente da relação com o feminino.

Reiterando a questão do reconhecimento da característica homem/mulher, Tatiana Santos pontua que reconhece em si mesma duas qualidades essenciais em sua forma de gestão: proatividade e facilidade de relacionamento. Apesar de a mulher ser reconhecida pela sua facilidade em relacionar-se com os demais, Tatiana trouxe a tona uma qualidade, até então, não citada pelas demais entrevistadas. Ainda, Tatiana e Ana Martha reconhecem em si uma qualidade de gestão pouco citada: a liberdade e proximidade nas relações com subordinados. Ao mesmo tempo que Ana Martha afirma deixar seus funcionários livres para que sintam-se a vontade no seu ambiente de trabalho, Tatiana observa que busca manter uma relação igualitária com sua equipe. Dessa forma, em resumo, ambas buscam promover uma cultura de ajuda mútua e colaboração nas equipes que gerenciam ou gerenciaram. Embora as entrevistadas não reconheçam essas atitudes como caracteristicamente femininas, Kanan afirma que a gestão voltada para a formação dos laços dos profissionais é uma atitude tipicamente feminina.

A respeito das qualidades entendidas como masculinas e femininas, a teoria de Kanan a respeito do telhado de vidro comprovou-se duas vezes no cenário construído. Como já foi dito anteriormente, Ana Martha optou por construir o próprio negócio ao perceber que seu antigo cargo já não lhe causava mais a sensação de completude profissional. Sonia Maggioto é outro caso semelhante. Ao perceber que sua carreira havia estagnado no antigo emprego e notar uma necessidade e lacuna do serviço no qual ela é especialista na sua cidade fundou a própria empresa. Para Kanan (2010), as mulheres que buscam esse tipo de reconhecimento profissional, não se contentando com o emprego anterior possuem as mesmas características: flexibilidade, raciocínio lógico, interconexão, empatia e preocupação pessoal. Segundo a psicóloga, não são características exclusivas das mulheres, porém, aparecem costumeiramente nas mulheres que escolhem pelo próprio empreendimento. Coincidentemente, Ana Martha e Sonia enquadraram suas características nesses termos citados por Kanan.

Ainda a respeito das qualidades reconhecidas pelas entrevistadas, 3 das 9 entrevistadas (Ana Martha, Marisa e Renata) admitiram que, ao se espelhar em um profissional o qual elas gostariam de adotar posturas similar a deles, escolheram

homens mais velhos como seus tutores. Nenhuma entrevistada citou se inspirar em alguma mulher para seguir os caminhos profissionais. Ou seja, ainda percebe-se o mito de que a gestão ideal é realizada pelo homem e que, através dessa visão, elas buscam igualar-se ao modelo masculino de liderança.

Voltando o olhar para a questão da prática cotidiana, é importante citar que 2 das 9 entrevistadas relataram que sofreram casos de assédio moral no local de trabalho. Ambas preferiram não relatar o acontecido literalmente. De acordo com a OIT – Organização Internacional do Trabalho, a baixa representatividade das mulheres em ambiente organizacionais no papel de líderes dificulta a quantificação de pessoas que passam por assédio moral. Segundo a OIT, as atitudes sexistas/machistas passam despercebidas ou veladas no cotidiano. A recusa das duas entrevistas em discorrer sobre o assunto demonstra que ainda é necessário trabalhar a questão, principalmente em nos ambientes de trabalho. A dificuldade em falar sobre o assunto demonstra que ele ainda é um tabu e que, por vezes, a mulher ainda se culpa pelo acontecido.

Continuando no assunto do assédio moral e questões de preconceito com a mulher, outras 3 entrevistadas relataram diferentes histórias. Sonia Maggioto e Tatiana Santos relataram ocasiões nas quais o trabalho feminino foi visto como insuficiente para os contratantes. Sonia compartilhou uma história na qual a parabenização pelo seu trabalho foi para o seu marido e sócio, deixando implícito que o cliente não acreditou no potencial feminino ou mesmo que a cabeça pensante da relação era o homem. Tatiana relatou uma ocasião na qual o seu editor-chefe não deixou que ela finalizasse um texto por ser uma redação de cunho esportivo. Ou seja, o editor – homem – admitiu que, por se tratar de um texto sobre esporte, Tatiana, por ser mulher, não estaria apta a redigi-lo. A jornalista ainda confirma o desconforto com a situação e a desvalorização do seu trabalho. Por fim, Renata Carvalho compartilhou a sua história de assédio moral realizado pelo ex parceiro, sendo um dos impulsionadores para que Renata busca-se novos caminhos profissionais. Além desse caso, Renata ainda conta que, por causa de uma gravidez, foi despedida de um emprego.

Ou seja, das 9 entrevistadas, 5 contaram casos nos quais sofreram assédio moral ou preconceito com seu trabalho apenas por serem mulheres. A dificuldade em se falar no assunto, como as 2 entrevistadas que preferiram não contar o ocorrido, e a frequência com que acontece sugerem a necessidade de se refletir

sobre o tema e esclarecer que casos assim não devem fazer parte do cotidiano. A normalização desses comportamentos que colaboram com o seu contínuo acontecimento.

Mudando o foco para visão da mulher profissional versus a mulher que deseja construir uma família, mais uma vez, Renata Carvalho expõe sua história para exemplificar as formas de violência velada contra a mulher. Ao ser despedida de um emprego por estar grávida, nota-se que ainda existe a teoria de que a mulher que constrói família, deixa a carreira em segundo plano, abandonando o cargo. Por um lado, 4 das entrevistadas são mães. Do outro, 5 mulheres participantes deste estudo não possuem filhos. Em comum: demonstram o receio de que a organização as veja como futuras desertoras de seus cargos ao se descobrirem grávidas. Renata afirma que seu empregador não leva em consideração sua gravidez, talvez, chegando a colocar em risco mãe e bebê. Ana Martha, apesar do desejo de ter filhos, tem receio que seja um divisor de águas de sua realidade profissional.

Presente no imaginário coletivo, existe a teoria de que a mulher deve cumprir seu papel de mãe. Especialmente após os 30 anos de idade. Se por um lado o mercado de trabalho ainda não sabe lidar com a relação mãe *versus* profissional, de outro a sociedade pressiona para que a profissional, além de bem sucedida, construa uma família. A exemplo disso, Ana Martha discorreu sobre como essa difícil relação transpõe sua vida pessoal, causando-lhe desconforto. Retomando o pensamento de que a mulher nasce para ser mãe, Ana Martha percebe que, por vezes, o crescimento profissional não é o suficiente, ela ainda deve construir uma família nos moldes socialmente aceitos. Esse nível de cobrança social institui na mulher um “prazo de validade” e aquelas que passaram dessa data, a ideal para casar e ter filhos, passam a sentir um peso maior para cumprir com as expectativas sociais. Expectativas essas que, por vezes, nem representam os desejos dessas mulheres.

A esse ponto, é importante ressaltar como a entrevista da Ana Martha acentua essa cobrança social. Profissionalmente bem sucedida, a relações públicas afirma não sentir-se plenamente feliz em sua vida motivada pela pressão que percebe na sociedade em ser uma “mulher completa”. Embora não fosse o objetivo desse estudo, é inegável perceber o atraso histórico relacionado a essa pressão. Nota-se uma necessidade latente em evoluir essas percepções, principalmente quanto à liberdade do indivíduo. Especialmente da mulher. Neste aspecto, Ana

Martha relata que a vida profissional interfere, e muito, nas decisões e relações desenvolvidas na vida pessoal.

Culminando nessa questão da liberdade, existe a necessidade de destacar duas entrevistas em especial: Ana Martha Chiaramonte e Tatiana Santos. Exceto que ambas são mulheres bem sucedidas em posição de liderança, a trajetória das duas tem poucos pontos de intersecção. Porém o ponto a ressaltar-se é a liberdade vivida por essas mulheres. Solteiras, donas de uma carreira em ascensão, demonstram a segurança em lidar contra as amarras da sociedade quanto a categorização da mulher. Cada uma a seu modo mostra a desconstrução do perfil da mulher como visto na retomada histórica.

Tatiana, vivendo seus 29 anos, não tem problemas em admitir que está em um bom momento para engatar um relacionamento. Ana Martha, aos 31, também não. Porém, nenhuma das duas deixa de vivenciar as experiências sociais proporcionadas pela individualidade: saem com os amigos, fazem as próprias regras e horários. Tatiana percebe que, por vezes, alguns amigos fazem provocações a respeito de seu comportamento, afirmando que ela não é moça para namorar. Independente da opinião alheia, Tatiana busca desconstruir esse pensamento no círculo de amigos, nos lugares em que frequenta.

Ana Martha, após uma crise que envolvia seu futuro pessoal e profissional, tomou a liberdade de admitir para si mesma que o sonho de ser mãe não depende de mais ninguém a não ser dela. Admitir isso para si mesma é a aposta máxima de confiança no seu papel de mulher consigo. É desconstruir um papel socialmente imposto pois este papel não te representa. Para essas entrevistadas, esse processo de desconstrução é diário, no qual antes de mostrar para a sociedade as suas escolhas, elas precisam aceitá-las. Mesmo que em alguns momentos elas percebam reprovação no comentário alheio, elas buscam construir os seus próprios passos, independente da escolha socialmente imposta.

E nesse quesito, cada uma das entrevistadas mostra que desconstruiu um pedaço de si para alcançar a colocação profissional almejada. Carolina é recém formada e aceitou o desafio de montar um setor de comunicação sozinha. Tatiana não tem 30 anos e já é editora de uma nova revista. Ana Martha abriu a própria agência antes dos 30 anos. Renata Carvalho superou mais do que a barreira própria, superou a barreira que lhe foi imposta por um relacionamento abusivo. Patricia Sanches, Marcia Ceschini e Tainah Veras construíram os próprios lugares.

Sonia Maggioto conciliou a educação dos filhos com a empresa e hoje sente-se realizada. Marisa Romagnolli descobriu uma área profissional inteira e apaixonou-se por ela. E ainda conseguiu criar um filho sozinha.

Apesar de um universo restrito, essas 9 mulheres são uma representação de intersecções em suas trajetórias. Exceto pela jornalista Tatiana Santos, todas as entrevistadas são brancas. Apesar de não discutido sobre superações de classes sociais, apenas a entrevistada Renata Carvalho apresentou um processo de ascensão diferente das demais. As outras entrevistadas contaram experiências muito similares na trajetória da sua carreira. Mesmo em particularidades, como Sonia Maggioto e Ana Martha Chiamonte que abriram a própria agência, o processo ocorreu de forma similar.

Porém, ainda é muito complexo definir que existe um perfil da mulher em posição de liderança – aquela que tem o poder de decisão e/ou gere pessoas. Uma vez que cada entrevistada demonstrou que em algum ponto de sua experiência ela precisou desmistificar alguns paradigmas quanto a gestão feminina, como, por exemplo, a maternidade, a questão do pulso firme, nota-se que existe um processo de desconstrução das qualidades/habilidades como ditas femininas. É claro que como esse é um longo processo, muitas vezes inconscientes, as entrevistadas também demonstram a reprodução de antigos tabus relacionados ao gênero, e não apenas na vida profissional.

Se para entender o profissional foi necessário admitir as suas particularidades como indivíduo, perceber a mulher líder também requer essa habilidade em notar como a sua trajetória, meio e crenças influenciam no seu processo de desconstrução do seu papel social. Mesmo que elas não demonstrem o conhecimento da sua importância no cenário da conquista feminina pela sua autonomia total, cada qual trilhou uma parte do seu caminho ao deixar de apenas seguir aquilo que lhe foi socialmente imposto.

Resumindo, essas 9 mulheres são apenas exemplos do que mulheres fazem, constroem, vivenciam diariamente. Antes de se colocarem como líderes de suas equipes, elas foram capazes de se colocar como líderes de suas vidas, colaborando com a construção de uma nova realidade para a mulher brasileira.

Considerações Finais

Retomando os objetivos deste estudo, faz-se necessário um apanhado do que era previsto por ele. A fim de identificar os traços em comum da mulher que está em situação de liderança na realidade socioeconômica atual, este estudo iniciou-se com uma retomada histórica da trajetória da mulher.

Através desse raciocínio, reconstruiu-se as origens do papel socialmente aceito para as mulheres. Se no princípio, período pré *Homo Sapiens*, a mulher era a base nuclear das congregações humanas, as próximas evidências históricas colocam a mulher em papel secundário na criação da sociedade como é entendida hoje. Desde a História Antiga (de 4000 a.C a 460 d.C) a mulher é colocada como um ser de segunda categoria, irracional e não digno da convivência social. A esse momento, sua única função seria colaborar com a propagação da espécie.

O fortalecimento da Igreja Católica colaborou com a construção do pensamento de que a mulher é a fonte do pecado. Mesmo que essa teoria já existisse na Antiguidade, fortaleceu-se com a história de Adão e Eva. Durante poucos momentos da História, até aproximadamente o século XIX, a mulher era colocada em segundo lugar, sendo constantemente excluída dos meios de decisão coletiva e do direito à educação. Exceto em momentos de guerra, nos quais as mulheres assumiam o papel de liderança primariamente exercido pelos homens. Com o fim das guerras, a realidade social retornava a sua normalidade.

A partir do século XIX, aparecem as primeiras reivindicações das mulheres por seus direitos. As Revoluções Industriais colaboram para a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho. Porém, era desvalorizada em relação ao homem. A ascensão do capitalismo e de seu contraponto, o socialismo, efetivaram as lutas femininas em busca da igualdade de direitos.

O século XX foi especialmente importante para a concretização do movimento feminista que viria a lutar pelos direitos das mulheres. A conquista do direito ao voto e o período entre as grandes Guerras Mundiais fortaleceram a inserção da mulher no mercado de trabalho. No entanto, o final da Segunda Grande Guerra impulsionou as mulheres de volta para o papel de donas de casa. Os movimentos das décadas de 1960 e 1970, principalmente nos Estados Unidos, fortaleceram novamente o movimento feminista.

Ao longo dos últimos 40 anos, a mulher vem em uma sucessão de lutas e conquistas pelos seus direitos. Ainda são insuficientes, porém, a luta continua diariamente.

A perspectiva de entender como a mulher alcançou não apenas a sua inserção no mercado de trabalho, mas o alcance às posições de liderança não foram um processo exclusivamente histórico. Para compreendê-lo, é necessário retomar algumas bases de formação da sociedade para compreender esse cenário. Com o intuito de entender a formação das relações de poder que motivam as posições de liderança, esse estudo buscou as bases teóricas de poder e organizações citados por Michel Foucault.

Para o filósofo, a relação de poder acontece no cotidiano, desenvolvida a partir da convivência diária, sendo construído nas miniesferas de poder. Para Foucault, o poder não pertence a ninguém, e sim, às relações desenvolvidas socialmente, e esse princípio seria aplicável às relações organizacionais. Porém, se este é o princípio básico, por que então as mulheres permanecem ocupando menos cargos de poder do que os homens?

As relações em sociedade são pautadas por diferentes aspectos sociais. Um deles, talvez o principal para o entendimento dessa conjectura da realidade feminina, seja o Patriarcado. A grande mão social que, aliado à história e filosofia, desenvolve o molde social que enquadra homem e mulher em papéis binários e socialmente distintos. O não cumprimento dessa base seria uma aberração perante a sociedade.

Sendo assim, além da evolução histórica, a mulher precisa ultrapassar as barreiras socialmente impostas para conseguir alcançar a posição profissional alcançada. A esse processo de fortalecimento da mulher dá-se o nome de empoderamento feminino.

Transportando essa realidade social para o ambiente organizacional, este estudo buscou compreender como esse processo de empoderamento ocorre no mercado de trabalho, na prática do dia a dia. Como uma das ferramentas de fortalecimento ou enfraquecimento dessa possibilidade de empoderamento feminino: a comunicação organizacional em prol de sua cultura interna. Uma vez que se a gestão é que norteará o caminho da cultura organizacional, é preciso repensar que, se as lideranças forem femininas, a cultura organizacional irá trilhar pelo caminho do empoderamento e normalização da liderança feminina.

A fim de ilustrar este estudo, uma entrevista com 9 mulheres em posição de liderança organizacional em diferentes ambientes trouxe um breve cenário da realidade organizacional vivenciada na prática. Através do estudo, observa-se que, apesar de todas as evoluções históricas femininas, a postura de liderança feminina ainda baseia-se em padrões tidos como masculinos, bem como figuras de poder masculinas a serem espelhadas.

A observação das entrevistas também expôs o quão comum é a mulher vivenciar situações de assédio moral ou preconceito no seu dia a dia e são normalizados pelo padrão cultural a ser seguido. E que, esse mesmo padrão, influencia na vida da mulher de tal forma a sempre exigir dela a perfeição, em todos os âmbitos da sua vida.

De acordo com as entrevistas, cada mulher estabeleceu um caminho a ser percorrido, com algumas similaridades. Não é possível traçar apenas um perfil dessas lideranças uma vez que essas mulheres construíram um amplo cenário plural. Sem a construção de um perfil da mulher ideal no processo de liderança, este estudo buscou identificar as potencialidades da Comunicação Organizacional, por meio da Cultura Organizacional, como mantenedora e direcionadora do poder nas relações organizacionais. Mesmo que a História e as Ciências Sociais combinadas tragam um padrão do que deve ser o comportamento da mulher no século XXI, esse aspecto é pouco tangível na prática. Motivado por inúmeras variáveis inerentes à realidade de cada uma, o aspecto em comum que encontra-se no perfil dessas mulheres é a necessidade de desconstrução de um papel socialmente imposto e a possibilidade, conquistada individualmente e coletivamente, de construir-se socialmente.

Referências

A mulher na sociedade grega. **Philosophia Grega**. S.L. S.D Disponível em: < <http://philosophiagrega.no.comunidades.net/index.php?pagina=1162406601>>.

Acesso em 02 de dezembro de 2012, às 18 horas.

BRITO, Mozar José de; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **Relações de Poder segundo Bordieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para análise das organizações**. Lavras, 2005. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewArticle/193>>. Acesso em 09 de junho de 2013, às 16 horas.

BRITO, Maria José Menezes; BRITO, Mozar José de; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional**. São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06.pdf>>. Acesso em 09 de junho de 2013, às 18 horas.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1980.

CARVALHO, Renata. Bauru. 8 de janeiro de 2014. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

CESCHINI, Marcia. Bauru. 4 de janeiro de 2014. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

CHIARAMONTE, Ana Martha. Bauru. 10 de janeiro de 2014. Som WMV. (80 min). Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

COSTA, Ana Alice. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. S.L. S.D. Disponível em: <http://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2012/02/5-empoderamento-ana-alice.pdf>. Acesso em 17 de dezembro de 2013, às 18h.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **Cultura e poder nas organizações**. BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. Atlas: São Paulo. 1992. P. 29-43.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. FISCHER, Rosa Maria. **O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas**. Atlas: São Paulo. 1992. P. 65-72

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. SEGNINI, Rolfsen Petrilli. **Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho** Atlas: São Paulo. 1992. P. 89-90; 95-107.

GROSSI, Miriam Pillar. **Identidade de Gênero e Sexualidade**. S.L. S. D. Disponível em: <http://www.miriamgrossi.cfh.prof.ufsc.br/pdf/identidade_genero_revisado.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2013, às 18 horas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no Mercado de Trabalho**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaultestudos.shtm. Acesso em 19 de maio de 2013, às 20 horas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf. Acesso em 19 de maio de 2013, às 21 horas.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. Salvador, 2010. Disponível em <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2014, às 9h20.

KUNSCH, Maria Margarida Khroling. **Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus. 1997. P. 55-72

KUNSCH, Maria Margarida Khroling. **Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus. 1997. P. 73-101.

MAGGIOTO, Sonia. Bauru. 11 de janeiro de 2014. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

MATOS, Maria Izilda S. de; SOIHET, Rachel (Org.) **O corpo feminino em debate.** DHOQUOIS, Régine. **O direito do trabalho e o corpo da mulher (França: séculos XIX e XX) Proteção da produtora ou da reprodutora?** São Paulo: Unesp, 2003. p. 43-56.

MATOS, Maria Izilda S. de; SOIHET, Rachel (Org.) **O corpo feminino em debate.** PANTEL, Pauline Schmitt. **“A criação da mulher: um ardil para a história das mulheres?”** São Paulo: Unesp, 2003. p. 43-56.

MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1992.

NORMAS ABNT. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/magnouere/estrutura-do-tcc>. Acesso em 28 de janeiro de 2014 às 19 horas.

NORMAS ABNT. Disponível em: http://www.sorocaba.unesp.br/Home/Biblioteca/guia-abnt_site.pdf. Acesso em 28 de janeiro de 2014 às 20 horas.

NORMAS ABNT. Disponível em: <http://www.fflch.usp.br/dl/semiotica/es/esse-ref-biblio.pdf>. Acesso em 28 de janeiro de 2014 às 22 horas.

NORMAS ABNT. [internet] Disponível em: <http://www.faculdebataista.com.br/pdf/manual-abnt.pdf>. Acesso em 9 de novembro de 2013 as 17h15

PATTI, Elci Antônia de Macedo Ribeiro. **O que pode uma mulher? Sexualidade, Educação e Trabalho.** Franca: Unesp, 2004. 90p.

PEDRO, Joana Maria; SOIHET, Rachel. **A emergência da pesquisa da história das mulheres e das relações de gênero.** Revista Brasileira de História: São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882007000200015. Acesso em: 19 de dezembro de 2013, às 19 horas.

PERROT, Michele. **Os excluídos da história.** RJ: Paz e Terra, 1988.

PRIORE, Mary Del (Org). **História das Mulheres no Brasil.** BASSANEZI, Carla. **Mulheres dos Anos Dourados.** São Paulo: Contexto, 2001. P. 607-639.

PRIORE, Mary Del (Org). **História das Mulheres no Brasil**. GIULANI, Paola Cappelin. **Os movimentos das trabalhadoras e a sociedade brasileira**. São Paulo: Contexto, 2001.P. 640-668.

PRIORE, Mary Del (Org). **História das Mulheres no Brasil**. RAGO, Margareth. **Trabalho feminino e sexualidade**. São Paulo: Contexto, 2001.P. 578-606.

ROMANGNOLLI, Marisa. Bauru. 8 de janeiro de 2014. Som WMV. (55 min). Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

SANCHES, Patricia. Bauru. 11 de janeiro de 2014. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

SANTOS, Tatiana. Bauru. 22 de janeiro de 2014. Entrevista via chat online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

Sobre Augusto Comte. Disponível em:
<http://revistaescola.abril.com.br/historia/pratica-pedagogica/auguste-comte-423321.shtml>. Acesso em 01 de abril de 2014 às 16h50.

Sobre o Manifesto Comunista. Marxismo. Disponível em:
<http://www.brasilecola.com/sociologia/conceitos-marxismo.htm>. Acesso em 01 de abril de 2014 às 16h40.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1998. P. 131-166

TAVARES, Fernanda Pereira. **A Cultura Organizacional como instrumento de poder**. São Paulo, 1996. Disponível em:
http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizational/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf. Acesso em 13 de janeiro de 2014, às 19h30.

TORRES, Iraildes Caldas. **A perspectiva de poder em Foucault e suas conexidades com as Relações de Gênero**. Revista Pensamento e Realidade: PUC-SP. 2001. Disponível em: <
<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8514/6318>>. Data de acesso: 15 de dezembro de 2013, às 17h.

VERAS, Tainah. Bauru. 23 de dezembro de 2013. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

VIEIRA, Adriane. **Cultura, Poder e Identidade nas Organizações.** S.L., S.D. Disponível em: <http://revista.fead.br/index.php/adm/article/viewFile/33/40>. Acesso em 16 de janeiro de 2014 às 9h20.

VIEIRA, Carolina. Bauru. 20 de janeiro de 2014. Entrevista online. Entrevista cedida a Mariana Pazzine da Silva.

Apêndices

Apêndice A – Questionário norteador das entrevistas

Roteiro de entrevistas

2. Nome, idade, escolaridade, estado civil, cidade em que atua
3. Tem filhos?
4. Onde trabalha?
5. Quais suas funções dentro da organização?
6. Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?
7. Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?.
8. Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?
9. Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?
10. Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?
11. Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?
12. Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?
13. Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?
14. Gostaria de acrescentar algum comentário?

Apêndice B – Entrevistas realizadas pessoalmente

Ana Martha Chiaramonte

31 anos

Relações Públicas

Sócia do Estúdio de Comunicação Raiz de Ideias – Bauru

Questionário realizado pessoalmente

Ana Martha: Primeiro eu preciso contar um pouco de trajetória porque senão você não vai entender como é que foi. Na verdade assim, eu vou colocar um pouquinho assim dessa coisa da superação porque eu acho que é importante até pra você entender um pouquinho de que mulheres que são liderança, que tem essa característica de liderança. Eu sempre tive uma família muito assim... Sempre criada muito bem, mas sempre os pais separados muito cedo, aquela coisa. Minha irmã muito mais tranquila e eu querendo lutar pra que tudo ficasse certo. Desde cedo eu sabia que eu não ia ficar em casa. Sabe essa coisa que você sabe que você vai sair de casa, essa coisa que você sabe que você vai ser profissional. Eu me imaginava com 30 anos não do jeito que eu to, mas muito próxima. Me imaginava executiva, fazendo coisas. Na época né, aquela coisa que você deslumbra na vida, idealizado total. Então assim, quando eu escolhi Relações Públicas até, eu me apaixonei pela parte de eventos. Na época, eventos que era forte de RP. Isso 12, 13 anos atrás, todo mundo fazia RP pra fazer o que? Cerimonialista, trabalhar com grandes eventos. Essa parte da Comunicação Interna, é lógico, ela tá intrínseca a essa coisa das Relações Públicas, mas assim, a gente não via comercialmente como que isso era feita. Porque só as multinacionais tinham RPs de Comunicação Interna. Até hoje é difícil. E outra, agora eu acho que RP tem outras coisas muito melhores, como até a produção de conteúdo mesmo, que não é uma coisa só jornalística, é uma coisa que agora o RP ganhou o espaço. Mas isso daí é falar um pouco do presente, né? E ai eu me encantei com RP, fui fazer RP, porque, na verdade, ou eu ia fazer Direito ou RP. Ai eu vi e falei: Que coisa chata que é Direito! Eu gosto de ver filmes de tribunal, séries, tipo Law and Order e The Good Wife. Mais ou menos isso, adoro seriado, essas coisas. Ai vim pra Bauru né? Que eu sou de Jau, uma cidade que é perto daqui. E ai eu comecei a fazer. Ai faculdade é aquela coisa. Eu sempre fiz muito estágio. Eu fiz estágio na prefeitura de graça, fazia estágio em ONG, ficava na

faculdade. O que podia, eu tava fazendo. E eu já percebia isso em mim, eu não consigo ficar muito tempo parada. E essa necessidade de mostrar algo, tipo, eu to fazendo, eu to fazendo. Então assim, meu ultimo estagio foi assim, o estagio que foi decisivo na minha vida. Foi quando eu fiz na Editora Alto Astral e eu entrei como estagiária de pesquisa de mercado. Então, eu entrei no ultimo ano da faculdade, no esquema de vocês em que eu deixei umas matérias mais pra frente pra poder continuar no estagio e nisso eu já pensei numa estrada, automaticamente. Porque a minha professora que me orientou, eu gosto muito de metodologia de pesquisa, adoro, então ela falou que eu tinha que tentar mestrado e tal. E ai eu acabei ficando em Bauru pra prestar mestrado porque eu ia pra São Paulo, pra tentar a vida em São Paulo. Acabei ficando em Bauru, porque ai eu comecei a namorar e ai me convidaram pra voltar pra essa empresa quando acabou meu estágio. Então acabou meu estágio, deu 3 meses, eles me convidaram pra trabalhar. Não foi nem uma questão de fazer um processo seletivo. E eu fiquei super feliz na época porque eu não preciso nem de processo seletivo. Porque mesmo como estagiária, e gostando de curtir um pouco a vida, eu sempre sai, sai com os amigos, sai pra barzinho e tal, mas eu sempre fui muito responsável nesse sentido. E uma coisa que assim, eu não sou extremamente organizada. Mas eu sou extremamente assim...Eu tenho que ver a coisa acontecendo, tenho que chegar no final de algo, então eu tenho que mostrar que eu fiz o negócio. E também tem o meu lado leonino que eu gosto muito de falar, de apresentar, gosto de falar em público. Então, isso daí foi facilitando muito esse crescimento profissional. Ai eu peguei, entrei na empresa. Ai eu fiquei 8 anos lá ai eu comecei como auxiliar. Ai eu fui crescendo, um crescimento muito bacana hierarquicamente. Comecei como auxiliar, depois eu fui pra assistente de pesquisa 1, 2, cheguei no 3. Depois disso, minha supervisora já tinha virado gerente de uma área que comportava a minha, e eu já tava como especialista de mercado quando eu sai, que é como coordenadora porque lá eles tem uma outra nomenclatura pros cargos né. Então assim, eu já tinha atingido uma etapa máxima dentro da empresa, e assim, chegou num ponto que só eu estava dando pra empresa o meu conhecimento, todo meu trabalho. E a empresa já não me dava mais. Eu já tinha aprendido, não que se aprenda tudo, mas eu já tinha aprendido boa parte dos processos, eu entendia tudo de editorial, entendia tudo de revista, e de pesquisa de consumidor. Principalmente porque eu fazia pesquisa de mercado e eu entendo muito de comportamento de consumidor, que isso é muito importante também, né?

Pra área de gêneros, que é muito interessante. Então eu entendo muito de pesquisa de consumidor, principalmente com adolescente e mulheres. Eu sempre estudei muito. Fazia pesquisa qualitativa direto, pesquisa quantitativa. Então eu sei muito perfis. E isso me ajudou muito pra detectar pro mercado. Ai paralelo a isso, dentro dessa trajetória, acabei ficando aqui né, acabei não casando, fiquei aqui em bauru. Só que nesses últimos 3 anos antes de sair da editora no ano passado, que eu sai no ano passado, a gente abriu um estúdio de comunicação. Eu e um amigo que eu fiz lá na editora, abriu um estúdio de comunicação e a gente começou a trabalhar mais com o desenvolvimento de site. A ideia era desenvolver sites. Eu vinha com o conteúdo, com o conhecimento do consumidor e ele vinha com o layout, com a arquitetura da informação, então, toda essa parte de criação de site. Ai a gente começou a trabalhar informalmente primeiro, sem registro de empresa. E ai surgiu uma ideia de trabalhar com redes sociais. Eu sou muito fuçada, gosto muito de tecnologia, sou fissurada em tecnologia. Não entendo de sistemas, não entendo da técnica de TI mas eu entendo mesmo de tendências tecnológicas, do que que é o consumo tecnológico hoje, né, principalmente que a gente tá nesses 6 anos em que foi esse boom de smartphone, de internet móvel. Então assim, eu já estudava um pouco disso lá na editora, ai eu pensei: vou tentar trabalhar com redes sociais, com conteúdo de redes sociais, com gerenciamento de redes sociais, mas focado mais em marketing, não só em conteúdo. Ai o meu primeiro cliente foi a Tilibra, eles não tinham nada disso dentro deles. Eles tinham só a parte de publicidade, eventos e tal, a parte mais comercial do negócio, publicitário, de mídia e tal. Não tinha nada de rede sociais. E eu trabalhando na editora eu conciliava isso. E eu trabalhando 8 horas. Eu viajava muito pra são Paulo, as minhas pesquisas eram todas em São Paulo. Primeiro Iphone que eu comprei foi pra isso. Usava pra atualizar, tinha que fazer 10 tweets por dia, na época o twitter que era forte. Ai depois a gente passou pra página só que eles não queriam pagina no começo. Quando eu consegui página, começou a adicionar muita gente no perfil ai o Facebook cortou o perfil, perdeu uma página que já tinha 3 mil pessoas. Recomecei do zero. Foi, foi, foi, eu sei que eu fiquei 2 anos com eles e com o tempo o negócio foi fluindo. Assim, você pega um cliente e vem automaticamente. Não sei, não sei se é uma energia, se é uma coisa positiva, não sei...Um boca a boca conta muito né? E você falar que trabalha em uma empresa grande em Bauru, que no caso é a Editora e que também trabalha em outra empresa grande, mesmo prestando serviço, isso dá um respaldo assim né? Ai

a gente começou a trabalhar, ai eu comecei a ficar meio maluca. E nesse meio tempo eu comecei a estudar muito. E como eu estudava muito o comportamento do consumidor, comecei a estudar muito geração X,Y e Z, babyboomers, não sei mais o que. E como eu fazia apresentações semanais para os diretores e equipes da editora, então, eu tava muito acostumada nessas apresentações. Ai eu comecei a ser convidada pra dar palestras nas universidades. Então eu falava sobre o que: marketing online, comportamento do consumidor online, geração X,Y e Z, pesquisa de mercado 2.0.

Então eu comecei a dar palestras, uma professora amiga me convidando pra dar palestra pra uma turma. Dei palestra lá na Unesp, duas já, fora essa, já tinha dado uma pra jornalismo, foi mais oficina que eu dei. Ai começou, já dei palestra na USC, na IESB, na Anhanguera, na UNIP. Eu dei em quase todas que tem Comunicação ou Administração em Marketing, eu acabei dando palestra em todas. E ai, além disso tudo que estava acontecendo na minha vida: dar palestra, ter a empresa, trabalhar na editora, eu ainda tava com aquela ideia de dar aula que é uma coisa que eu sempre amei e que eu queria de todo jeito, sempre adorei, era um sonho. É aquela coisa, quanto mais coisa você faz, mais você arranja tempo. Quanto mais ociosa você fica, você não arranja. E ai que eu comecei a meio que desmotivar muito da editora, mas muito mesmo. E ai eu fiz uma proposta lá pra eles de um trabalho que eu pudesse fazer de casa. Então seria como PJ, né? Trabalharia de casa e eles me pagariam mensalmente, eu teria reuniões lá mas eu não ficaria mais alocada lá dentro.

Ai como eu dei essa proposta, e eu já estava desmotivada de ficar lá, as coisas estavam acontecendo, a minha empresa estava começando a dar certo, as pessoas vinham pedir orçamento. Já estava aquela coisa de esse eu nem vou mandar porque a gente não dá conta, porque meu sócio também trabalhava na editora. Então os dois ainda tinham um trabalho formal e ainda faziam isso. A gente trabalhava em horário de almoço, depois das 18h e em final de semana. E os nossos clientes sempre entendiam, tanto é que a gente sempre cobrou um valor que fosse compatível com o horário de atendimento, e que a gente não ficava full time pra eles, né? E ai eu fiz essa proposta, e logo depois veio um cliente, a gente tem um cliente que chama Avocado Jaguacy, que é a maior produtora de avocado, que é o abacate raz, pequenininho, que é aqui de Bauru e que a gente exporta. É a única no Brasil desse porte, então era cliente nosso e eles queriam que a gente

trabalhasse mais tempo com eles. E no mesmo dia da proposta, eles fizeram um acerto comigo porque não ia dar pra fazer a proposta da editora do jeito que eu queria, porque eles estavam total em corte de custos. Meu setor na editora ele ia mais ou menos que acabar. E ai eles vieram com essa proposta e bateu naquele momento. E ai eu sai da editora e foi muito engraçado, as pessoas vinham me abraçar, tipo to muito mal, e eu “ai, to super feliz porque eu vou fazer uma coisa que eu queria! Deu tudo certo”

Mas foi muito importante esses 8 anos que eu fiquei lá porque eu aprendi a trabalhar com gestão, trabalhar para os outros é muito importante na hora que você for ter a sua empresa, porque é o outro lado. Eu já entendi o lado do funcionário, tenho todas as minhas exigências do que eu gostaria de ter como funcionária. E o outro, eu me vejo como dona e proprietária de um negócio e eu vejo como isso é difícil. Como funcionário, as vezes eles tem tantos direitos que eles não param pra pensar que eles tem tantos direitos. Eu agora como empresária não tenho mais as regalias que eu tinha da CLT, eu não tenho 13, não tenho plano de saúde, tudo isso eu não tenho mais como empresária, tudo você tem que por na ponta do lápis. Mas mesmo assim, compensou. Esse ano, principalmente.

Só pra contextualizar. Eu estou com 31 anos, entrei na faculdade com 17, me formei muito nova, me formei com 21, né? Ai deu 2 anos e eu fiz uma pós-graduação em Comunicação das Organizações e nesse pós eu fiz o meu trabalho focado em ONG, Ongs ambientais, além de tudo, lá atrás, eu sempre quis de verdade trabalhar com o terceiro setor. E ai eu desvirtuei tudo porque não dava. Eu precisava de salário, então você acaba entrando no mercado de trabalho, não tem como. E eu precisava de um reconhecimento profissional, pra mim é importante ser reconhecida profissionalmente. E hoje eu sinto isso. E uma das coisas que é bacana, até pra entrevista, pra você ver que isso é uma coisa do perfil da mulher, de que ela está querendo muito se equiparar muito ao homem. Não que ela não queria isso em 1950, mas eu vejo que hoje, como mudou muito essa questão, principalmente da luta da mulher em relação ao profissional eu vejo porque que eu fiquei em Bauru né? Eu sei que eu me tornaria uma ótima profissional em São Paulo ou em outras cidades maiores. Mas uma coisa que eu sempre falei. Eu aqui sou Ana Martha. Lá eu vou ser só um número. E isso eu não tiro da cabeça. Aqui quando é falado Ana Martha, ou nome da minha empresa, ou o nome Ana Martha professora, Ana Martha que trabalha com mídias sociais, que trabalha com marketing, que trabalha com

comunicação, todo mundo sabe quem eu sou. E isso daí dá uma massageada no ego em termos profissionais. E era isso que eu queria. É claro que eu tenho uma frustração de ter 31 aqui, porque lá em São Paulo 30 é nova pra caramba, mas aqui, na vida que eu levo, poucas mulheres levam. Isso é um grande problema que eu vejo. Eu brinco que eu sofria bullying na editora porque todas as mulheres da minha idade eram casadas e com filho, só que elas não tinham a vida que eu tinha. E tinha um peso, sentia até uma invejinha “pó, ela sai todo final de semana, ela trabalha, ela conhece gente e eu to aqui, com 2 filhos, e eu to cansada, e meu filho tá chorando.” Perde a liberdade né? Não to falando que eu não quero casar, quero sim. Mas é que vai ser mais pra frente. Pode ser que eu fique uma coroa mais velha que vá casar, porque outra coisa que eu percebo que mudou ao longo do tempo, os 30 são os novos 20, os 40 são os novos 30. A mulher de 40 aparenta ter 30, aparenta fisicamente e também mentalmente. E a mulher de 30...Eu não consigo me dar 30 anos, eu me acho muito jovem pra ter 30. Porque na época 30 pra minha mãe, já era muito diferente. Então eu vejo esse abismo total. E eu vejo também que as mulheres estão deixando os planos pessoais, essa construção da família, a realização pessoal pra um pouco mais tarde. E isso não só pelas pesquisas que eu faço, mas eu me coloco como exemplo. Isso é fato. Isso eu vejo muito forte e eu vejo isso da ascensão feminina no mercado de trabalho se deu por isso, porque ela tá um pouco menos preocupada do desespero de casar aos 25 anos, construir a família e ter um trabalho formalizado. Porque existe diferença entre você ter um trabalho que eu brinco que é funcionário público, das 8h as 18h, ir lá pra bater ponto e voltar. Outra coisa é você ter um trabalho em que você dá o seu sangue, veste a camisa de verdade. Muitas mulheres não querem isso. Muitas mulheres querem ter o salário mensal pra manter a família dela, manter a regalia dela, e muitas mulheres querem só isso, querem só ir pro salão, pra ficar bonita, e ter essa vida social. Muitas outras não, elas querem realização profissional. Eu vejo esse crescimento absurdo. Porque de que adianta você ficar 10 anos em uma empresa batendo ponto se você não gosta daquilo que você faz 100%? E eu sai da editora em um momento que aquilo já não estava mais me satisfazendo. Então eu precisava de que? De novos desafios. Eu vejo que as mulheres estão em busca de novos desafios. Elas não estão mais se contentando com o trabalhinho, com o empreguinho, com o marido dizendo “faz esse trabalhinho de 6 horas mesmo que eu te sustento”. Tá muito difícil isso. Lógico

que a gente não pode generalizar. Muitas mulheres gostam disso, muitas mulheres são interesseiras, muitas mulheres são preguiçosas, eu falo

Mariana: É verdade, eu tenho conhecidas que tem esse desejo de construir família e viver em função deles.

Ana Martha: Mas se ela estiver fazendo relações públicas, ela está no lugar errado. Porque tem que ralar muito mais. Porque se chegar mais pra frente, aí que o negócio vai ficar feio pra ela. Mas eu não sei, eu não gosto desse pensamento. Mas eu não sou feminista não, tá? Eu gosto de que homem pague ainda a conta, eu gosto desse cortejo, gosto. Mas eu acho que assim, eu não me conformo com mulheres que não trabalham.

Mariana: Na minha vida, por ter sido criada sempre por mulheres que trabalhavam. E mesmo a minha vó, que meu avô obrigou-a a parar de trabalhar quando eles casaram 65 anos atrás, e ela mesma falava pra gente “não fiquem dependendo de homem”. A minha avó com 85 anos de idade pensa assim. É meio fora de realidade quem não pensa assim né

Ana Martha: O meu avô, de 82, trabalha um monte também, ele é um super cara, eu sou apaixonada por ele, mas com 82 ele falou pra mim a mesma coisa. “Casa não”. Porque assim, eu sou o orgulho de guerreira da família. Nesse sentido também porque eu sou a única que sou solteira, que moro fora, moro sozinha. Comprei meu carro sozinha, comprei tudo as minhas coisas sozinha. Dou palestra, dou aula, ele fica todo orgulhoso. E é engraçado que uma pessoa de 84 anos ter esse pensamento é porque ela perdeu muita coisa, ela gostaria de ter vivido, que naquela época não era proporcionado. Uma mulher fazer faculdade hoje. A questão é: todo mundo consegue fazer uma faculdade hoje, independente de dinheiro, você consegue. Mesmo que você não consiga entrar em uma pública, dá-se um jeito: paga depois, começa a trabalhar. É uma coisa do educacional. Eu falo, o diploma é o básico do básico. Pra mim diploma é o chão do negócio. Você vai ter que estudar muito na sua vida depois do diploma. Não adianta você acha que ah não, eu já sou formada! Não porque eu tenho que estudar toda vez que eu vou montar aula, tem que estudar. Então eu penso assim. E foi o que você falou, você veio de uma família de mulheres que trabalhavam sempre. Eu vim de uma família que umas trabalhavam e outras não. Projetei o meu futuro trabalhando muito. Eu projetava isso, eu brincava que eu queria ser a Fátima Bernardes da bancada do Jornal Nacional quando eu era criança. Eu sempre quis trabalhar, eu nunca tive aquele sonho de princesa, sabe de

ter o meu marido, a minha casa, não sei o que... Não, eu queria isso, a gente sempre quer isso como mulher. Mas, antes de tudo, eu sempre pensei que eu vou trabalhar muito. Desde pequenininha eu brincava: eu vou ser divorciada. Pequeninha eu já falava: Como uma mulher consegue ficar com um homem a vida inteira. Eu já sabia. Acho que é por isso que eu to solteira. Como que guenta? Eu já morei junto um tempo e eu falei: pelo amor de deus! Foi meu máximo que eu aguentei. E outra. Hoje você tem muita oportunidade. Tem muitas oportunidades de categorias de produtos e tem também de pessoas. Antes você tinha um grupo só de amigos. Um ou dois no máximo. Hoje você tem o pessoal da faculdade, o pessoal que você viajou uma vez, tem no facebook e vocês se encontram de vez em quando, o pessoal da sua cidade. Você tem muitas turmas. E aí, você tem muitas oportunidades e a grama do vizinho vai sempre ficando muito mais legal e você não consegue mais ficar com a mesma pessoa tanto tempo, como antigamente. Isso também é uma das coisas que eu sempre ouvia e eu pesquisava, as mulheres e porque elas querem ser sempre mais bonitas e tal e o lance de cuidar do corpo, do culto ao corpo. E tá tudo relacionado.

Mariana: Acho que outra coisa que evoluiu foi essa questão do não se forçar a fazer as coisas darem certo. Eu não sou obrigada a estar junto, se não está legal, não faz sentido estar junto.

Ana Martha: Exato, não preciso deixar de fazer as coisas por causa do outro. E essa é a pior coisa. E antigamente você não podia fazer isso. E há 20 anos atrás você ainda não podia fazer isso. É liberdade de escolha. É aquele tal do livre arbítrio, eu posso escolher. Mas lógico, a sociedade ainda condena, mas não condena como era antes. Como a gente tem vários movimentos acontecendo ultimamente né? A gente vem desde o negro lá atrás, agora do gay. As mulheres não precisam mais queimar sutiã, mas ainda tem a Marcha das Vadias, a não sei o que. Que na verdade eu acho uma besteirada absurda, um bando de mulher que fica mostrando os peitos porque precisa disso, porque precisa daquilo. A mulher quer tanto se igualar ao homem, então ela tem que fazer serviço igual ao homem faz. Ela não conserta carro, ela não conserta um monte de coisa. Então não dá pra se igualar totalmente, eu acho que cada um na sua função, só tem que ter respeito, pelos dois gêneros. E aí uma coisa que conta muita. Até uma coisa que conta muito pro seu trabalho, eu vive numa época, a empresa, que era a editora né. [...] Mas lá na editora existia mesmo um certo preconceito de gênero entre gerentes. Durante 8

anos que eu fiquei lá, faz um ano e meio que teve a primeira gerente mulher. A empresa com 27 anos e todos os gerentes eram homens. Os dois donos são homens e todos os gerentes eram homens. E eu senti um preconceito em relação a isso. Hoje tem [gerente mulher], mas porque eles inventaram o cargo, entendeu? Eles subiram esses homens que estavam como gerentes para diretores, entendeu? E essas mulheres que estavam como supervisoras, elas sempre vão responder a esses gerentes. Não muda muito, só muda a nomenclatura. Então assim, eu vejo muito que em grandes negócios e na área que eu estou, porque no estúdio de comunicação a gente trabalha muito com a publicidade, a publicidade é muito machista. E eu vejo assim, eu converso muito com outras agências de Bauru e eu vejo assim que tem poucas agências que tem donas mulheres. Mas pouquíssimas.[...]

Ana Martha: Ai eu sentia isso também. Eu sempre fui a característica de ser dona de alguma coisa. Não dona, mas de ser responsável por aquilo que eu faço. E não tá sendo representada por outra empresa. E outra coisa que eu não suporto, nunca suportei, é dar satisfação da minha vida pros outros. No sentido do tipo, eu não concordo com o sentido formal de trabalho que é estilo, por exemplo, das 8h as 18h, bater ponto, sempre briguei por isso. Não to falando que você que trabalha com arte pode ser o loucão de chegar as 2 da tarde ficar trabalhando até as 3 da manhã. Cumpra seu horário da forma como você quer cumprir. Lógico, você não vai chegar muito mais tarde. E outra, eu sou muito assim, eu acho que a gente tem que ser um pouco mais humano com o funcionário e eu sou muito assim. Eu vejo que a mulher consegue ser mais do que o homem nesse sentido. Eu nunca gostei dessa coisa assim que minha chefe vinha dizer: nossa, você chegou não sei quantos dias atrasada, mas ninguém viu que eu fiquei até as 8 da noite, ninguém viu que eu viajei que nem uma louca, que eu fiz um monte de coisa. Então eu gosto de ver isso do outro profissional. Então eu já tive a minha equipe, e na gestão dessas pessoas, eu sempre deixei eles muito livres porque na hora que eu precisava, eles iam me ajudar, mesmo fora do horário de trabalho. Eu trabalho muito com confiança das pessoas e não tanto com essa obrigatoriedade de cumprir tarefas só. Eu acho que se fosse deixa as pessoas mais livres, ela vai dar o retorno que você precisa, porque daí tudo que eu sempre precisei, todo mundo fez pra mim. Eu sempre tratei muito bem as pessoas, eu sempre relevei muita coisa. Ah, você não pode chegar na hora. Então tudo bem. Mas ó, tem coisa que eu falava, não pode isso, isso e isso porque

são normas da empresa. Por mim, você não precisaria vir. Mas são normas da empresa. Mas eu vejo muito isso de falta de flexibilidade do mercado atual. E nós que trabalhamos no mundo da criatividade extrema, eu vivo num mundo de excel, que eu trabalho com planejamento, com mídia, com cronogramas e tal, a gente tem que ver no Excel, eu gosto de criatividade, eu gosto de sentar e ter um brainstorm de 2 horas, ficar num ambiente, ficar conversando, pensando, a ação podia ser isso, a ação podia ser essa, então esse lado criativo ele não tem hora, você não pode impor isso. Então eu vejo que as empresas estão muito engessadas, mais do mesmo, porque ninguém dá o tempo da criatividade acontecer. E isso é perfil que não sei se entra em gênero, mas é uma característica mais um pouco minha. Só que eu vejo que a mulher é um pouco mais sensível nesse sentido do que o homem. Eu vejo uma questão muito mais sensibilidade, mulher saca muito mais as coisas. Ela consegue envolver muitas vezes as pessoas que trabalham com ela do que homem. O homem as vezes ele é muito duro, muito seco. A mulher eu vejo que ela vê que ela pode dar uma volta ali, pra depois melhorar ali, eu vejo que ela tem mais jogo de cintura. Só que ao mesmo tempo, eu como mulher, eu não gosto de trabalhar com um monte de mulheres. Sai do foco. Eu vejo que o homem ele é muito mais prático e eu sinto que as mulheres não são muito dinâmicas. As vezes. E elas confundem muito o pessoal com o profissional. Esse eu vejo é o grande problema das mulheres conseguirem chegar a grandes cargos. Pelo pouco que eu vi, mais por feeling isso tá, as mulheres elas engravidam, as mulheres elas tem licença maternidade, elas tem filho pequeno, ai tudo isso a empresa as vezes tem medo de dar um cargo muito alto ou uma responsabilidade muito grande pra mulher e que ela não fique na empresa. Parece que é aquele feeling de que ela vai nos abandonar, sabe? Sendo que é uma condição que não tem jeito, você engravidou e ninguém é insubstituível, a pessoa saiu e mesmo assim ela volta. E eu sentia muito isso do meu chefe, do meu diretor da editora que acontecia isso. E eu levei como meta se eu engravidar, eu vejo hoje, clientes meus, que são diretores de empresa, estão no terceiro filho e trabalha, trabalha, trabalha. Tudo tranquilo, continua no mesmo cargo, lógico que é empresa familiar, ela não vai perder o emprego, não. Mas eu já cheguei a fazer reunião em que eu segurava o filho dela enquanto ela escrevia. Ué, e isso é jogo de cintura. Você entra no mercado, você não quer parar de trabalhar. E eu vejo que esses formatos e depois essa historia que a mulher engravida e depois ela vai querer cuidar só dos filhos, isso eu vejo um grande machismo. Eu vejo isso como um

impedimento da mulher chegar em cargos mais altos, responsabilidades um pouco maiores. São coisas assim, não consigo mensurar o quanto eu já senti isso e é um sentimento que a gente tem em conversas. Mesmo conhecendo outras mulheres também, que a gente ouve, então é mais por experiência mesmo.

Mas a melhor coisa que eu fiz da minha vida, não sei se vai dar certo, é uma empresa nova, se você for ver, eu tenho 3 anos de empresa formal, trabalho em regime home Office. Hoje a gente ainda não tem um escritório, mas a gente já está caminhando para isso. Mas a maior parte das nossas reuniões são em cafés. A gente faz muito no cliente e isso é muito bom porque reduz muito custo e me deixa um pouco mais flexível. Por isso que consigo dar aula, com a vida que eu tenho, eu consigo dar aula. Porque senão eu não conseguiria dar aula. Porque as vezes eu to muito atrasada, eu antecipo todas as minhas coisas, não faço horário de almoço, porque eu já estou na minha casa mesmo. Antecipo tudo, não marco reunião naquele dia. Trabalho até as 16h, monto a minha aula até as 19h e depois eu vou dar aula. No sentido de flexibilidade, pra mim tá muito melhor. No sentido de organização, eu ainda preciso melhorar muito. Porque trabalhar em casa, quando você vê, já deu mais uma deitadinha no sofá, daqui a pouco eu termino isso. Ai eu faço isso mais tarde porque como eu estou em casa o trabalho é meu mesmo. E tranquilo. Mas que nem, essa semana já foi uma semana atípica, reunião todos os dias, acordando super cedo todos os dias, reunião em outra cidade. Então assim, ainda bem que eu estou de férias da UNIP, que eu dou aula na Unip, porque senão eu ia ficar maluca né?

E assim, uma das coisas que vejo muito de profissional assim, eu topo essas coisas, de entrevistar, de passar uma experiência, eu dou essas palestras tudo de graça, nada é cobrado, não tem como cobrar de universidade. Na verdade você esta passando um pouco do conhecimento que você tem para um grupo de pessoas. E isso é até um dever social do profissional né? Um dever do ser humano, quase. Você estudou, batalhou, porque não vai passar isso pro outro? Eles vão sair pro mercado e eles vão ser seus concorrentes mesmo. E daí? Você tem que passar no sentido de transmitir conhecimento. Comunicação ensina a gente, né?

Então assim, uma das grandes conquistas que eu tive esse ano foi começar a dar aula. Participo muito de banca, eu sempre sou convidada pra banca. Eu fui em 4 na mesma semana nesse último semestre, 3 da USC, depois bancas da Unip, participei de quase todas. Lógico, pro meu currículo Lattes é muito bom né? Mas ao mesmo

tempo eu me sinto muito bem orientando alguém, eu gosto dessa orientação. Assim, porque que você não faz isso, porque que você não faz aquilo. Gosto de dar ideias, os insights, ajudar a pessoa e escrever um trabalho, e ter uma ideia. Por isso que eu até topei dar aula. Eu comecei a dar aula de marketing digital e quando eu vi eu peguei disciplinas de publicidade e eu tive que estudar porque eu não estava preparada pra essa área. A gente não aprendeu muito isso em RP, a parte de mídia, de construção de marcas, de branding, a gente passa por cima, é muito fraco. E, no final a gente tem que aprender cada vez mais porque o rp tá trabalhando cada vez mais com o publicitário. Principalmente nesse novo boom tecnológico você tem que entender o que o Facebook é, você tem que entender várias coisas porque isso é parte da publicidade, tem que entender como RP. E aí eu comecei com essa coisa de dar aula e foi a maior realização profissional atual minha. Não que a empresa não seja, mas eu falo em termos de feedback, que o feedback dos alunos é instantâneo. Eu terminei a aula e quando eles vem me agradecer, me pedir algo é um feedback na hora. Não é que nem o cliente que você faz um super projeto e em uma reunião ele fala “muito bom o trabalho”. E nós, principalmente a mulher, ela precisa de feedback, mais do que o homem, isso eu sempre senti em todas as mulheres que eu trabalhei. Assim, sabe aquele tapinha de ficou bom? Eu sinto isso porque a gente vai fazendo e quer saber, e aí, o que você achou? A gente quer um retorno sempre né? Então é muito engraçado essa questão do feedback e dar aula me dá isso todos os dias. Mesmo quando eu estou brava com todos os alunos porque eles estavam fazendo muita bagunça, no final sempre vem um ou outro me pedir ajuda, “ai professora, gosto tanto da sua aula”, “ai professora, você não vai mostrar isso hoje?”, “Ai que legal que você vai fazer isso”, “que legal que vai fazer aquilo”. Eu fico muito contente com isso e eu acho que a gente precisa desse feedback sempre pra entender até que caminho seguir. E dentro dessa trajetória, bom, falei do passado, to falando do presente mas em termos de futuro, o que eu pretendo é expandir a minha empresa com o nosso meio de trabalho mas eu nunca quero deixar de ser a cara da empresa. Eu não quero deixar de ser o atendimento da empresa, ser mídia, planejamento. Na verdade assim, eu quero que outra pessoa faça a parte burocrática. Assim, uma coisa que eu aprendi com cliente é, você é a cara do seu cliente. Só você sabe vender o seu negócio. Eu quero expandir mas eu não quero uma agência grande. Eu quero ter um funcionário comigo, um RP pra mim, mais um designer pro meu sócio e uma pessoa administradora pra tá junto e só. Eu não

quero mais que isso porque o resto a gente dá conta. Não quero multinacional, quero trabalhos que me deem satisfação e não me deem dor de cabeça e que eu possa criar. E, graças a Deus, ainda estou num esquema que eu posso escolher meu cliente. Eu não to prospectando, eu nunca prospectei nenhum cliente. Porque você começa a fazer um trabalho legal com um cliente, fazer social, ser conhecida, não pegar 10 trabalhos e fazer um bem feito, o boca a boca faz tudo. Até hoje, a gente deixou de ter um cliente. A gente tem clientes que a gente tá desde o começo da empresa. Tem 3 anos, tá indo pro 4 ano junto e não vai trocar de agência tão cedo. Entendeu, por que a gente entendeu o clima deles. A gente faz reunião de 6, 7 horas, de ficar batendo papo, de no final ficar bebendo uma cerveja e ir todo mundo pro bar e tomar cerveja. Então é muito descontraído, a gente deixa o cliente muito livre. Na verdade eu falo que eu e meu sócio nós somos totalmente diferentes, um não tem nada a ver com o outro, ele é uma pessoa centrada, eu sou agitada, falo pra caramba, tanto é que no começo todo mundo perguntava “como você aguenta a Ana Martha?” Eu sou muito agitada e me colocou pra fazer entrevista, eu falo mesmo, eu vou falando. Eu não tenho dificuldade pra falar, acho que é uma coisa natural de RP. Você também, acho que se fosse o inverso você ia falar bastante. Ele é completamente diferente e por isso dá certo. E é um homem, eu nunca escolheria uma mulher pra ser sócia. E isso é muito difícil de entender né? Eu não sou um casal com meu sócio [...], mas eu tenho um casal de amigos que é uma produtora de vídeos nossa parceira, eles são um casal, homem e mulher e por isso dá certo. E eu vejo que se fosse um terceiro sócio homem ou uma terceira sócia mulher, eu vejo que não ia dar certo. Dá certo porque é muito difícil um desrespeitar o outro. A mulher desrespeita a mulher, infelizmente. Eu to falando tipo de criticar, de cutucar [...] E ela repara de um jeito sempre ruim, no sentido pejorativo do negócio [...] Mulher tem esse negócio de ser sempre mais bonita que a outra, tá? Mesmo que seja amiga, é muito mais fácil mulheres brigarem por homens do que homens brigarem por mulheres. Não generalizando porque a gente não pode generalizar as coisas. Homens são mais fieis as amizades do que as mulheres. Tanto é que eu tenho muito mais amigo homem do que mulher. Tenho muitas amigas mulheres, mas eu tenho muito mais amigos homens. Falo que na hora do desespero, de ser parceiro, é homem. E uma coisa que eu percebo que é diferente é que eu não consigo ficar em mesa que é só de mulher, tricotando. Eu gosto de fala papo de homem, não de futebol, mas eu gosto de falar papo de homem, de besteirada. Eu

não tenho muita paciência, sabe tricot de mulher, clube da luluzinha, sabe? Eu falo muito palavrão, lógico que não assim, mas eu falo né?

Eu sou muito certa daquilo que eu falo. Uma das características que eu falo que a mulher precisa pra ficar na liderança, crescer profissionalmente, eu falo com muita precisão e eu sou muito persuasiva. RP tem que ser persuasivo, a gente não tem que ter o lado publicitário de vender uma ideia, a gente tem que persuadir, eu sempre aprendi isso nas Relações Públicas. Eu não chego em você e digo que você tem que comprar o meu negocio, não, eu chego e vou persuadindo você. Eu vou te envolvendo numa conversa e quando você vê, você está achando a minha ideia a mais legal do mundo. Mas eu não to descaradamente te vendendo aquilo, eu estou te persuadindo, por isso que o RP consegue trabalhar em várias frentes. [...]

Tanto que eu acho que isso impulsionou bastante meu crescimento. Meu sócio trabalhava no mesmo departamento que eu e ele não conseguiu crescer. Eu vejo muito isso. Eu consegui crescer bastante lá dentro, mas ele tinha muita dificuldade pra isso. Agora ele saiu da editora também. Eu sinto que é até meio masculino esse meu lado, de buscar esse crescimento, de buscar uma posição e até que a gente vê como masculino, não que deveria ser masculino.

Mariana: É, mas como a gente vive em um mundo que é binário, a gente acaba se encaixando em algum dos lados.

Ana Martha: É verdade. Uma referência de chefe que eu tive não foi meu gerente direto, mas foi um gerente da editora, ele faleceu faz uns 2 anos, e ele era a minha referência de trabalho na empresa. Ele me esculachava as vezes, era muito duro comigo mas ele foi o cara que eu mais aprendi. E quando ele faleceu, ele teve um câncer raro muito agressivo, e foi muito engraçado, sabe quando você se espelha na pessoa, ele era meu porto seguro ali, enquanto ele estivesse ali, parecia que a empresa estava tudo bem. Mesmo não tendo uma relação de amizade, era uma relação extremamente profissional. Quando ele faleceu, foi um choque pra mim e eu perdi o referencial dentro da empresa. E foi muito engraçado. As referências de grandes pessoas de trabalho que eu sempre tive nunca foram mulheres. Eu vejo os grandes referenciais, principalmente em publicidade, porque em RP a gente não tem um grande referencial né? De o Grande Relações Públicas. A gente olha mais pro lado da publicidade e é incrível, eu sempre acho os caras mais legais. Os caras são mais descolados, quando você toma um rumo e pensa “eu quero ser que nem esse

cara”, então, eu sempre preferi os caras. E eu penso assim que esse é meu lado masculino do negócio e eu vejo que eu cresci muito por isso.

Mas eu sofro muito por ter esse lado tão profissional, querer fazer e ter, eu sofro muito, principalmente na região, aqui em Bauru, que eu só faço reunião da área de comunicação só com homens, só homem abre agência de publicidade em Bauru. Não sei como é a sua, mas a maioria é de homens.

Mariana: Sim, eu sou a única mulher da agência em que eu faço estágio.

Ana Martha: Então, eu vejo um grande problema aí porque poucas mulheres abrem um negócio que não seja estética, de loja. Mulheres abrem negócios, por exemplo, um restaurante, uma loja de roupas e tal, as mulheres não abrem negócio, no sentido de empresa de marketing, uma empresa de RH, não abrem. Elas não dão a cara pra bater. Isso eu já percebi muito. Não sei se em São Paulo isso muda muito, mas eu vejo mulheres que são donas de que, arquitetas que são donas do próprio escritório, advogadas que são donas, mas é diferente. De comunicação, pouquíssimas eu vejo. As mulheres elas sempre tendem a trabalhar dentro de uma empresa, RP da natureza, é mulher, responsável por mídias sociais, mulher. As agências que eu conheço em São Paulo são todos homens e mulheres que são gestoras de determinados setores. Mídia sempre é homem. E porque mídia é jabá, sempre vai ser um homem que é responsável pelo departamento de mídia. Falando isso da área de publicidade.

Mariana: Ana, entrando em outro âmbito, você acha que ter esse papel de mulher dona de si, interfere na sua vida pessoal?

Ana Martha: Bom, vou te contar mais ou menos como é que foi. Quando eu me formei, eu comecei a namorar. Eu namorei primeiro na faculdade, na minha adolescência eu nunca namorei. Demorei muito pra dar o primeiro beijo, e tal, mas depois também...Eu sempre fui de balada, eu gosto de sair, eu gosto de gente. Eu não sou uma namorada caseira que vai passar o final de semana inteiro dentro de casa. Eu posso passar um final de semana, depois eu vou querer sair de casa, ver gente. Eu não gosto de ficar em casa, o tempo inteiro caseira. E isso é um perfil que não é propício a namoros. Eu namorei na época na faculdade. Era um menino de Relações Públicas e aí não deu certo. Aí eu fui curtir a vida louca da faculdade, fui morar em república, viver a vida que eu queria viver de república. Aí eu comecei a conhecer as pessoas e tal. E aí eu comecei a namorar um cara que era da editora, era jornalista, mais velho, contratado. Eu comecei a namorar ele, a gente se

apaixonou assim e em menos de um ano a gente foi morar junto. E eu morei esses três anos. Só que eu era o homem da relação. Eu saia pra beber, eu saia pra churrasco, eu fazia as coisas de homem. Ele era a mulherzinha da relação, ele não bebia, ele não gostava de sair, ele só trabalhava. Ele é workaholic, ele é jornalista trabalhava no Bom dia, workaholic, editor e tal, não sei o que. E eu sempre fui o homem da relação de ser mais porra-louca. E não deu certo. Só que nós somos muito amigos hoje. Ele era aquela pessoa que deveria ter sido sempre seu amigo só que você acabou misturando as coisas. E depois que isso aconteceu eu tive dois relacionamentos que não deram certo, né? E isso foi passando a idade. Foi o 26, foi o 27. Quando chegou o 28, que ai eu já abri a minha empresa, ai eu senti mais. Eu já sentia, só que eu sempre fui tão autosuficiente da coisa que eu falava assim “você tá viajando”. E como eu tive esse período longo em que eu morei junto, eu não tive tanta pressão assim na sua idade, eu comecei a ter a pressão mais velha, na hora em que separou. E eu comecei a ter essa impressão nos últimos 3 anos. Eu estou com 31. Com 28 eu comecei a sentir o peso dos 30. Peso dos 30. E olha, pesa. Você está com 29 anos, você surta. Eu comecei a fazer terapia. É, tive que fazer porque parece que você não tem mais sonhos. Começa a misturar o profissional com o pessoal porque o profissional ainda não estava muito bem porque eu estava na editora naquela época e eu estava muito frustrada. Mas ai eu misturava tudo com o pessoal e eu achava que a minha vida era terrível. E sabe, você dá aquela surtada. E interfere muito. Meu grande problema é ouvir das pessoas, já ouvi isso de muitas pessoas: “você não vai casar na sua vida, você não vai encontrar um homem que vai te aceitar da forma que você é.” Não estou falando que eles estavam falando pra me criticar tá? Eles estavam falando só a opinião deles. Recentemente um professor, um colega meu, falou assim “Ana Martha, você é uma mulher incrível, você é uma mulher que desperta o desejo de vários homens que é tudo que ele não tem em casa. Só que ele não vai abrir mão da mulherzinha que ele tem, que passa roupa, que faz tudo, por uma mulher que vai dar insegurança nele. Porque você é tão confiante, tão autosuficiente, sabe tão bem o que você quer que ele não acha que você vai ficar com ele pra vida inteira. Isso pesa pra mim, e eu tenho ouvido muito isso. Então assim, interfere muito na minha vida pessoal. E uma das coisas que eu sinto que eu preciso arrumar melhor é isso. Gostaria muito de começar a namorar agora mas pra eu conseguir um namorado. Porque pra ele entrar no meu ritmo de vida, eu trabalho de final de semana. Então por enquanto eu não tenho

pretensão de casar. Eu não vou mais morar junto sem casar, eu já coloquei na minha cabeça. Também eu já fiz o test drive e não dá certo. O casamento dá um peso maior na relação e você sustenta mais a relação se você tem um papel passado. Morar junto é tudo muito fácil, é que nem morar numa república. E não é, eu não quero isso pra minha vida.

Claro que eu tenho os meus sonhos, eu quero casar sim. Gostaria de casar na igreja pelo fato da minha avó, se ela estiver viva até lá. Se não, não, senão também não tenho isso. Mas era mais pela minha família.

Mas a minha vida pessoal ela é muito conturbada. E hoje eu vejo que eu fiquei muito sozinha. Porque eu optei morar sozinha. Porque você, com 22, morar em república... Eu morei em república, mas de gente já mais velha, não de estudante, com mais amigas e um amigo gay. Todo mundo trabalhava, tinha o mesmo ritmo, ninguém ficava fazendo balada em casa e porque a gente não queria ficar sozinho. E também pra dividir os custos. E fiquei até os 28, sem problemas e era como se fosse um grande prédio com vários apartamentinhos em que cada um tinha o seu quarto e tal. Mas começou a surgir à necessidade de não querer ver o amigo do cara, eu queria ficar sozinha, ter o meu espaço. E faz 3 anos que eu moro sozinha, sozinha. E no primeiro ano eu surtei porque eu chorava muito, chorava muito porque as pessoas deixam de te ligar porque você não tá lá na casa com a galera.

Nos primeiros sábados, tudo mundo te liga. Depois isso vai perdendo. Se você não liga pras pessoas, você não é lembrado. E começa tudo. Então eu senti uma mini depressão, eu não fiquei depressiva. Mas sabe quando você fica muito mal, pensando que você vai morrer sozinha. Eu superei um pouco isso agora, eu sou super feliz morando sozinha agora. Acho que agora eu criei as minhas manias e vai ser difícil ir morar com alguém pra dividir. Então eu vejo que tem um lado ruim de tudo isso. Eu to sempre com todo mundo, estou com amigos e tal. Mas tem final de semana que eu passo sozinha. Eu sinto muita falta de ter alguém, porque com alguém você cria o momento, sozinha você não cria. Você não vai no cinema sozinho sempre, você não vai num café sozinho sempre, você não vai tomar um sorvete sozinho sempre. E você vai ficando em casa. E isso vai te deixando cada vez mais distante de encontrar alguém bacana. Por isso hoje eu me forço bastante a sair. Pelo menos uma vez por semana eu sento num barzinho com os amigos, saio, vejo gente. Se vai o pessoal da faculdade eu acompanho, se vão os clientes, eu acompanho. Eu sempre procuro conhecer mais pessoas. Eu parei de me fechar no

meu mundo. E uma coisa que eu fiz que é muito boa e que você leva pra vida é que eu me distanciei daquelas pessoas que tem uma energia não muito boa e você fica levando porque elas são suas amigas há muito tempo.

Isso eu já cortei, eliminei todo mundo. Só pra te falar, Mariana, minha vida pessoal não é fácil. A profissional não é fácil, mas eu tiro de letra perto da pessoal. É muito difícil. E eu ainda tenho que pensar que eu tenho que estar bonita, tenho que estar magra, bem arrumada. Não adianta, você não vai arrumar um namorado fora do peso, você não vai arranjar namorado sem maquiagem, sem cabelo bonito e tal. E eu odeio fazer essas coisas e eu tenho que fazer. E quanto mais velha você vai ficando, mais você se preocupa com isso.

Antes eu saía de chinelo, de shortinho, tranquila. Agora eu tenho que pensar no cliente que eu posso encontrar, no aluno que eu posso encontrar. É difícil sair desse jeito porque eu tenho que me manter. É diferente de você trabalhar em uma empresa que das 8h as 18h você tem que fazer seu trabalho e depois você está livre. Claro, só se você fizer uma cagada muito grande na rua, senão, ninguém tem nada a ver. Das 18h-6h, você pode fazer o que você quiser. Agora eu estou trabalhando full time, se eu encontro um aluno, eu tenho que pensar que eu sou uma referência pra ele, eu não posso ficar maluca num lugar, tipo ir de qualquer jeito, desarrumada. Então até no supermercado eu tenho que pensar com que roupa que eu vou. E além de tudo eu tenho que pensar que eu tenho que encontrar uma pessoa bacana, eu não desisto de encontrar uma pessoa bacana. Eu não desisti, isso é fato.

Mariana: E a pressão deve ser muito grande, não é?

Ana Martha: A pressão ela diminuiu um pouco agora pra mim porque eu fiquei muito triste e a minha família parou com isso um pouco. A pressão da sociedade é maior. A minha família parou um pouco com isso. Tanto é que eles sabem que eu fico extremamente irritada se no Natal/Ano Novo eles me perguntam: “E ai, não tem namorado?”. A minha família mais próxima parou com isso, os tios mais de longe sempre perguntam. E ai fica aquela pressão, aquela bola de neve. Mas é que eu nunca fui de apresentar muitos namorados pra eles. Mesmo quando eu morava junto, meu ex companheiro nem ia junto nas festas de família mas eu sinto mais pressão da sociedade. E uma coisa que eu sinto muito é que essa minha cliente que já está no terceiro filho e eu percebo que eu não tenho muito assunto com ela, eu não sei lidar com mulheres que tem filhos. Porque eu não tenho papo

com esse pessoal porque eu não me conformo de ficar falando só dos filhos. Só que essa é a vida delas. Só que a minha vida é trabalhar e eu quero falar disso. Quer falar da novela, eu falo, vejo TV pra caramba. Mas eu me sinto fora do perfil da mulher que tem filhos, eu tenho dificuldade em fazer todo esse social. As vezes junta todas as minhas amigas de Jaú, poucas tem filhos, mas quando elas começam no papo de filho, de marido, de casa, eu me sinto um peixe fora d'água. E isso eu sinto um mini bullying. E é muito comum, então eu sinto um pouco de dificuldade sim. Ai é como eu te falei. Eu sento na mesa com os homens e eu me sinto bem. Tanto é que eu fico mais com os maridos do que com as meninas. E é muito engraçado isso. Só que assim, eu falo que é meu lado brasileiro a gente não desisti nunca né? Eu acho que eu ainda vou encontrar uma pessoa bacana. E se eu não encontrar, ainda vão passar amores muito importantes pra mim.

E eu tenho uma decisão que eu não sei se é uma decisão ainda, mas um filho eu vou ter. Nem que seja pra adotar, morrer sozinha eu não vou. Eu falei isso já pra minha mãe e ela super topa a ideia porque ela é separada até hoje e ela fica muito sozinha e ela não encontrou outro parceiro, outra pessoa. Então, se eu chegar aos 40 e nada der certo, eu posso até pensar em inseminação artificial e tal, mas ao mesmo tempo eu penso em adoção. Eu gosto bastante disso porque eu acho que tem tanta criança precisando de amor. A gente adota cachorrinho, gatinho, tem tanta criança precisando de amor também. [...]

Eu acho que em 10 anos pode mudar muito também, porque mudou muito dos últimos 10 anos. Quando eu tinha meus 20 anos era muito diferente pra mulher, eu vejo. [...]

De assédio e abuso eu não posso falar porque eu nunca vivi. Mas eu sinto uma pressão da sociedade por ser uma mulher solteira. Porque hoje a gente até tem essa questão de poder escolher com quem está, mas a sociedade cobra. E eu não nasci pra levar um relacionamento porque eu não preciso estar com alguém. Eu tenho amigas que realmente fazem isso. Estão namorando, estão casadas, são traídas e sabem mas nunca chegaram a admitir isso. Estão indo pro segundo filho e sabendo que o marido trai e faz isso pra sustentar uma relação com a história da barriga que era um negócio que você fazia há quantos anos atrás. Pelo amor de Deus, a última coisa que eu faria era envolver uma criança em um relacionamento já fracassado. [...]

Ninguém é feliz totalmente. Se a pessoal é feliz no profissional, ela não é feliz no pessoal, não tem como. E ai a gente tem que pesar mais. E eu sempre busquei o profissional na minha vida. Eu tinha certeza que eu seria mais feliz se fosse uma profissional realizada do que estar com uma pessoa. Eu acho que dá pra conciliar as duas coisas, mas por enquanto eu ainda não encontrei a pessoa certa pra eu ser feliz nesse nível. E isso acontece. E eu tive experiências ótimas de relacionamento que me ajudaram muito no meu nível profissional também. [...] E uma coisa leva a outra. E eu me interesso muito por homens, não pela beleza, não pelo porte, mas que saibam falar, que já leram alguma coisa. Eu quero alguém que possa me acrescentar porque eu estou cansada de só passar pro cara, não ser uma via dupla, eu quero alguém que eu possa sugar mais a pessoa.

Marisa Romangnolli

50 anos

1 filho (27 anos)

Designer Gráfico

Diretora de Comunicação do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais – USP Bauru

Questionário realizado pessoalmente

Marisa: Bom então, só pra você entender, meu nome é Marisa, Marisa Romangnolli, depois você pega lá no Facebook a grafia correta, eu sou formada em Design pela Unesp,

Mariana: Nossa...

Marisa: É, me formei em 1998. Ai eu fiz especialização em comunicação das organizações na USC e fiz mestrado em comunicação na Unesp, tá? Eu fiz design gráfico, que na época era Desenho Industrial, mudou agora, programação visual. Por que que eu fui pra esse lado e não pra criação. Por que eu trabalho no hospital da USP né, no Centrinho

Mariana: Você sempre trabalhou no hospital da USP?

Marisa: Sempre não, mas já faz uns 25 anos. (risadas) Faz uns 25 anos que eu trabalho lá e eu gosto dessa área de comunicação e tal. E em 99, 98 eu me formei e coleei grau em 99. E o hospital, o hospital que é da universidade, é especializado né? Ele não atende o pronto-socorro. Você não pode quebrar a perna e aparecer lá. Nós não fazemos isso. Nós atendemos fissura lábio palatal, anomalia crânio facial e deficiência auditiva, mas com agendamento, é que nem o hospital do coração. É hospital especializado como a gente chama. E o hospital ele não tinha assessoria de comunicação, certo? Até 99, não existia esse serviço lá dentro, tá ok? Aí o superintendente da época resolveu que precisava de um Assessoria de Comunicação. Por que? Porque ele entendia, porque eu digo entendia, porque ele já se aposentou. Porque ele entendia que a comunicação era uma ferramenta para ele buscar dinheiro. Tipo, o serviço de comunicação fazia materiais para ele, muniava com materiais gráficos, com revistas, com relatórios, daí ele chegava num deputado, num ministério, e conseguia recurso. Então ele enxergava a comunicação como ferramenta de gestão, certo?

Mariana: Que legal, na verdade isso até hoje é difícil né?

Marisa: É, ele era um cara big visionário. Porque o nosso público, o público do fissurado, ele é classe média-baixa, né? Não é por uma questão...É por uma questão de formação mesmo, porque a fissura é uma coisa genética, tem fatores externos que influenciam, meio ambiente, questão de medicamento. Então, ele atinge um pouco mais essa faixa, embora haja pessoas de alto nível tal, mas o nosso público prioritariamente vai desde o semi analfabeto até o pós-graduado. Mas a nossa faixa maior de concentração é o alfabetizado funcional. Se vira tal mas... E aí, como o tratamento de fissura é uma coisa a longo prazo, demora de 18 a 20 anos, então a gente tem que ter a família e o paciente do nosso lado, tem coisas que ele tem que fazer em casa para quando ele voltar para a próxima etapa ele tenha condições de fazer outra cirurgia, entendeu?

Mariana: É uma base de apoio bem grande, né?

Marisa: E aí, o que que precisa disso, comunicar com ele. Você precisa utilizar a comunicação já como ferramenta com o público interno, entendeu? Então ele resolveu criar o serviço de comunicação. E eu, que era formada na área gráfica, uma hora caiu no meu colo o organizacional.

Mariana: Como foi? Ele te escolheu? Ele te viu e achou que você tinha um dedo bom?

Marisa: Na verdade, quando eu entrei pra trabalhar, eu entrei pra trabalhar com ele, era secretária da diretoria. Ele me conhecia e me falava “não, você tem potencial”. Ele veio com essa história pra mim e eu falei “mas doutor, eu nunca, né...” “imagina, você aprende, filha”. Ele falava desse jeito pra mim, você aprende, você tem potencial, vai lá, não tenha medo. Pra mim foi positivo, eu acabei aprendendo só que, foi meio empírico na história, né? A gente começou eu e uma jornalista que também tinha se formado comigo, pra você ter uma ideia, duas recém-formadas. Então, um jornalista e eu, a gente foi empiricamente aprendendo, tateando, até que chegou uma hora que eu falei não, eu preciso conhecer mais de organizacional. Ai que eu fui atrás de uma especialização e ai eu fui fazer mestrado. Hoje eu sou diretor dessa área, né? Um serviço de comunicação, o nosso quadro é de mais ou menos, quadro fixo nosso é 13 pessoas. Perai, deixa eu ver: 2 jornalistas, um técnico de audiovisual, um arte-finalista, um técnico de comunicação, mais 4, 9, 10, 11...É, é isso mesmo, 13 funcionários é o nosso quadro, né? E eu sou diretora do quadro.

Mariana: Entendi. Então durante esse tempo todo foram você e esse outro jornalista que foram desenvolvendo o setor de comunicação, percebendo as necessidades?

Marisa: Na verdade, não esse tempo todo. No primeiro ano... Então é assim, começamos eu e ela. Depois de um ano..um ano...depois de 3,4 meses, nós ganhamos mais 2 pessoas de design. Dali 6 meses nós ganhamos pessoal de gráfica, nós temos uma gráfica rápida, é onde roda o jornal do Angelo, dos alunos da Unesp, sabe? Tá, é aquele jornal laboratório dos alunos. É uma gráfica rápida, é uma gráfica digital por demanda, tal e nós montamos lá dentro porque o hospital consome. Ao invés de você ficar contratando, você faz lá dentro. É uma máquina que você paga a locação, compensa, não precisa fazer grande estoque, é economia de papel, tudo enfim. Eu tive que aprender isso ai também porque eu não sabia, certo? Depois nós ganhamos pessoal de gráfica, que são 3 funcionários. Depois eu ganhei o pessoal de eventos: organização de eventos científicos, social, organização de visitas acompanhadas. É isso ai, mais 4. Então, o que começou com duas pessoas, em coisa de um ano e meio, já tinha 12. Daí nós ganhamos outro jornalista porque foi ponderado que um jornalista só não dava conta, né, porque a nossa demanda, além da comunicação interna, a gente tem uma demanda espontânea muito grande de mídia. As mídias nos procuram muito, por ser da Universidade de São Paulo, então tá sempre procurando a gente como fonte, sabe aquele tipo de coisa. Então é isso ai

Mariana: Entendi. Então, eu não sei como está o centrinho agora. Mas eu lembro que faz algum tempo e eles começaram a trocar todos os funcionários por concursados. Os seus são concursados?

Marisa: Então, é que há um tempo atrás a gente tinha uma fundação de apoio como o Hospital Estadual tem a Famesp e parte da medicina de Botucatu, tudo funcionário da Famesp, a gente tinha a fundação lá dentro. Aí por um entendimento do procurador do trabalho, se tá ali dentro, tinha que ser concursado, que isso pra ele você estando ali dentro estava tirando a oportunidade de outras pessoas de estarem ali dentro e de serem concursados. Mesmo que a gente fizesse processo seletivo, um processo sério, ele achava que tinha que ser concurso público. Ok. Foram quase 300 funcionários mandados embora e a gente tá repondo. Assim, porque o processo dentro da universidade, como a gente é controlado por Tribunal de Contas, por uma série de coisas, não é tão fácil. Não é preciso de um funcionário

então abre vaga aí. Não, pra abrir eu preciso de autorização da Assembleia legislativa do Estado, pra poder falar não, a USP pode criar mais duas vagas. Ai vai pro DRH Central e ele nos avisa que pode contratar um funcionário técnico, ah, você pode contratar um de nível superior, entendeu? É bastante demorado. Mas a gente conseguiu, quase em um ano e meio prover 180 vagas, quase 190. Ainda faltam alguns, meu quadro ainda está desfalcado

Mariana: Você não tem essas 13 pessoas na sua equipe hoje?

Marisa: Não, estou em processo de abertura pra concurso de duas funções, um técnico de gráfico e vou repor um arte-finalista porque o meu arte-finalista prestou um concurso de biólogo e passou e pediu demissão. A menina tinha mestrado e tal, agora tá atendendo paciente. Uma belezinha, fiquei feliz por ela mas eu fiquei sem ela, né? Então eu vou repor. Então tá me faltando 3 funcionários. Efetivamente, eu tinha 7 pela USP e 6 pela fundação. Hoje, só me faltam 3, já repus 3.

Mariana: Deixa eu entender, no começo você selecionava os funcionários? Agora você participa desse processo ou não?

Marisa: Não, eu não escolhi não. Fui ganhando mesmo. A gestão no serviço público é assim: o chefe fala eu decidi que você vai fazer tal coisa e fulano tá sobrando em tal lugar, leva ele pra você. Ai você leva. É o que tem então vamos nos virar. Mas sei lá, acabaram que caíram no meu colo excelentes funcionários. Por exemplo, a minha chefe do setor de eventos é formada em direito mas ela conhece RP muito melhor que muitas RPS por aí. Ela atua há 20 anos nesse setor de eventos, então ela tem uma metodologia e uma prática fantásticas. Entendeu? E você vê que empiricamente as pessoas foram se formando. Algumas funções que exigem formação, tipo, eu tenho que ter jornalista porque jornalista tem que ter MTB, quem faz atendimento à imprensa tem que ter MTB, tem que assinar texto. Eu preciso de jornalista com formação nessa área. Agora um arte-finalista é uma função de nível técnico, não exige faculdade. Então, essa menina que é bióloga. Eu ensinei ela como se faz a arte final, então ela foi aprendendo, gostando.

Mariana: Então na sua equipe você nunca teve problema de ninguém não se identificar com seu trabalho? Vai todo mundo de peito aberto, vamo?

Marisa: É, eu não. Eu tive problema com duas pessoas que ficaram ocasionalmente e depois saíram dali. Eu ganhei uma pessoa, vê se essa menina se encaixa pra você. Ela ficou um tempo e eu falei ó doutor, ela não serve não. Ela foi

pra outro lugar. Eu sou uma pessoa extremamente prática, testou um tempo ali, não deu certo, vamos ser amigos para o resto da vida mas você tá infeliz, eu também to porque seu trabalho não é bom, você tá infeliz porque detesta isso aqui. Então é sempre a gente tem esse jogo, você tá me entendendo? Né, eu acho assim, não tem nada pior do que você trabalhar com uma pessoa contrariada, tá? Isso não existe. Então, como o hospital é grande, ele tem cerca de 700 funcionários, você tem a condição de poder trocar tipo, não vou mandar embora e contratar outro, mas eu tenho um funcionário que tem um perfil parecido com tal lugar, eu vou lá e negocio. Ó, eu tenho um funcionário assim, que não se adaptou no meu setor mas ó...Eu fiz uma vez isso. Tipo, tinha um menino formado em RP trabalhando na área hospitalar fazendo mapa cirúrgico, aquela coisa chata, sabe? Antes eu conversei com ele que eu precisava de alguém no eventos porque pra mim seria, né? Ai eu fui, conversei com a chefe dele, negociei, e fui e troquei. Então, quando você tá em posição de gestão, de gerência, você tem que ter esse feeling pra sacar a pessoa, pra sacar o ambiente e ter esse jogo pra saber como você vai fazer. E principalmente em serviço público. A gente não pode mandar embora, a gente não brinca de falar eu vou mandar você embora. Não é assim, então as vezes você tem que ficar com aquele funcionário. Você, a unidade, o hospital, mas ele tem condição de ir pra um lugar que ele goste mais, esse tipo de coisa.

Mariana: Então Marisa, o meu TCC, eu sou apaixonada por questões de gênero, comecei a me interessar pelos processos de liderança e como a mulher se impunha neles e depois de entender a teoria, parti pra prática. Então eu queria saber de você se você acha que ser mulher atrapalhou ou promoveu algum tipo de tratamento diferente.

Marisa: Então vamos por partes, porque no Centrinho você vai encontrar uma situação adversa. Assim, no Conselho Administrativa em que reunimos todos os diretores e a superintendência. Quer dizer, reúne os diretores de área da divisão do departamento. Nós temos....De 8 diretorias, temos um homem diretor. Inclusive, a superintendente é uma mulher, quem substituiu o dr Gastão. Na universidade, não, mas no hospital, a grande maioria dos funcionários são mulheres. Então nós estamos acostumados com gestão feminina. Inclusive chefes de seção são mulheres. Então eu não tive dificuldade nenhuma. A dificuldade que eu tive nisso não tem a ver com o sexo, tem a ver com a área. Num lugar que você tem médico, dentista, fonoaudiólogo, administrador, a pessoa de Comunicação é visto como

quem faz festa, não é lá muito sério. Então é essa a dificuldade que eu tive, de início. Mas só de início também. Porque depende de você, depende da sua postura como profissional e como gestor. Então, várias vezes eu tive que repetir. Os 4 anos que você fez de odontologia, eu fiz 5 de design. Os mesmos dois anos de mestrado que você fez, eu também fiz. Assim como a especialização. Então nós estamos pau a pau. Estudamos o mesmo tanto e cada um no seu quadrado. E acabou. Então, dentro do hospital eu não tive dificuldade nenhuma por ser mulher, eu tive dificuldade por ser da área de Comunicação. Porque, eu tiro daí o meu antigo chefe porque ele tá aposentado e é uma pessoa excepcional, com visão excepcional, mas pra você colocar na cabeça das pessoas que fazer comunicação não é fazer festinha, comemorar aniversário, foi um trabalho árduo pra você ganhar credibilidade. Hoje nós não somos uma assessoria, somos um serviço com diretoria, com estrutura, né? Nós somos subordinados a superintendência e, quer dizer, quem manda em mim é o chefe que manda em todo mundo.

Mariana: Ah, então é um cenário bem diferente.

Marisa: Sim, não é um cenário comum. É que o hospital tem uma estrutura atípica. É comum em serviço público? Não, não é. Esse chefe que eu to falando pra você, ele foi um dos fundadores do hospital. O hospital vai fazer 47 anos agora. Ele, até os 70 anos, idade de se aposentar do serviço público, foi diretor do hospital. Então ele foi diretor do hospital por 45 anos, então é uma situação diferente. Então lá dentro do hospital as pessoas se relacionavam de maneira diferente. Então, até hoje, as pessoas se relacionam de maneira diferente, entre funcionários e chefia e com os pacientes. Então, eu reconheço que é uma situação atípica, é um cenário atípico que a gente tem lá dentro. Mas assim, a gente não tem essa questão de sexo muito exacerbada. Muito pelo contrário, tem até a situação inversa. Por exemplo, assistente social. Você já viu assistente social homem? Fonoaudiólogo? Assim, essas profissões de saúde, tirando médico e dentista, na grande maioria, são mulheres. Então é por isso que a gente tem tantas funcionárias mulheres. A gente tem um ambiente totalmente favorável lá dentro.

Mariana: E nem por esse lado você enxerga nenhum tipo de problema?

Marisa: Muito pelo contrário. Acho que o problema que a gente tem, agora sendo extremamente crítica, mulher é muito detalhista, muito mais que homem. Só que...Porque quando falta objetividade pra uma mulher, é o homem. Ela se desespera muito, se deixa levar conta pelas questões pessoais, dramáticas. Homem

não é exagerado. Via de regra, homem deixa pra lá a coisa e pronto. Mulher não. Mulher é muito passional. Eu não sei porque, talvez por causa do preconceito que a gente traz desde criança em que mulher é mais sensível, tem que se comportar de maneira sensível. Eu digo isso porque eu não tenho esse peso. É uma questão de formação. Eu não tenho esse peso de que eu tenho que ser sensível. Eu sou tão macho quanto qualquer um lá da manutenção. Você tá entendendo? Agora mulher não, é aquela coisa melosa, aquela coisa dramática. Então, muitas vezes, uma reunião de diretoria não flui. Então eu vejo que nas reuniões se prendem a coisas pequenas e a reunião não fluiu. Isso eu já não vejo nos diretores homens com quem eu tive contato.

Mariana: Nossa, é uma realidade muito diferente de todas que eu entrevistei até agora.

Marisa: Não é? Eu não tive que abrir meu caminho à fórceps, não tive. Só que assim, eu acho que depende muito da sua postura pessoal. Eu sou uma pessoa que tem a personalidade muito forte. Isso ajuda, digamos assim. Ajuda muito. Eu acho que ajuda o conhecimento. Você buscar formação adicional. Por exemplo, eu fiz administração de empresas, sou gerente de uma grande empresa e vou ficar presa a minha graduação somente. E aí, quanto mais conhecimento você agrega, você tem que ir se moldando a sua realidade. Veja, eu fiz Design, eu sou pessoa de criação. De repente eu sento e discuto pauta de igual pra igual com jornalista. Teve uma situação que meus dois jornalistas pediram demissão de uma vez só. Então entrou um cru no hospital. Ele teve que aprender comigo. Filho, eu tive que virar jornalista também. Então esses são conhecimentos que eu vou agregando à minha formação. Eu vejo isso em qualquer área. Você veja bem, se uma engenheira, a Graça Foster, que é presidente da Petrobrás, certo? Você acha que essa mulher não teve que ir a luta e aprender muito mais coisa do que a faculdade ensinou a ela? Então, e quando você tem esse conhecimento, essa formação sólida, nada te derruba, amiga. Nada te derruba porque você fala com propriedade. Então é isso.

Mariana: Imagino que não seja o seu caso, mas é bastante comum nas empresas caso de assédio moral e afins. Uma palavra, um gesto, uma piadinha. Você já vivenciou algo parecido?

Marisa: Eu nunca presenciei esse tipo de assédio. Nunca vivenciei nada desse gênero no hospital. É óbvio que acontecem pessoas que cometem assédio moral, em uma situação ou outra. Não por uma questão sexista, mas porque a pessoa é do

mal mesmo. Ela vai fazer isso com o cachorro dela. Pessoas do mal existem só que...sei lá. A gente até brinca que quando entra um ser do sexo masculino lá hospital a gente tem que conhecer porque é uma raridade. Essa questão passa muito longe. Com exceção desse pessoal que a gente teve que repor, esses 300, você tem lá dentro um pessoal com 25 anos, com 35 anos de hospital. Então tem pessoas que trabalham juntos a muito tempo.

Mariana: É um tipo de trabalho que você se apega, não é? Por ser hospital, por ser de especialidade...

Marisa: Olha, querida, vou te falar um negócio, é diferente trabalhar lá. Não porque é do hospital. Também porque você vê a pessoa chegar toda danada, faltando olho, faltando boca, faltando nariz e ai, você conserta. E ai a pessoa fica feliz, a família fica feliz, grata pelo resto da vida, forma um vinculo muito grande. Eu conheço a grande maioria das pessoas do hospital pelo primeiro nome. Isso cria um clima bacana. Quando eu tenho algum problema, eu sei quem eu procuro, quem é fera nisso. Agora eu to conhecendo aos poucos quem tá entrando agora, é um processo. Ia devagar porque a medida que aposentava um, repunha. Agora não, foram 300 que entraram de uma vez. Ok. Hoje tem setores que eu posso dizer que eu não conheço ele inteiro. Mas a gente ainda tem essa sensação de familiaridade, um quebrar o galho do outro, é diferente. Não é um ambiente competitivo. Não confunda com a universidade, é o hospital. A gente é universidade também mas é um sentimento diferente. É um sentimento de família. Pode até ser que quando a minha geração, por minha geração me refiro as pessoas com mais de 10 anos de centrinho hoje, quando esse pessoal se aposentar, pode ser que isso morra. Mas é que isso é da gente. Quando era pequenininho, trabalhava até as 11 da noite. Não reclamava e não reclamo até hoje. Eu fazia aquilo com paixão. Não tem como dizer pra você. É o clima, o clima organizacional. A cultura do hospital é essa. Da ajuda, do empírico, da valorização. Entendeu. E tem pessoas como eu. Eu fui fazer a graduação quando eu tava trabalhando lá. E assim como eu, essa menina que era arte-finalista comigo. Ela entrou lá como menor aprendiz. Ela fez colegial e foi fazer biologia porque ela gosta de bicho. Nesse meio tempo, ela foi aprendendo. Ai ela viu o mestrado/doutorado ali e veio perguntar pra mim o que ela tinha que fazer. Eu falei vai, estuda, depois você vê o que dá pra fazer. Ai essa menina que é inteligentíssima, fez o concurso pela fundação com um número xis de concorrentes e, veja só, conseguiu passar. Coisa que uma menina que era pós-doc não

conseguiu. Ninguém olhou torto pra ela. Ela vai começar a fazer clínica, tá lá aprendendo com os mais velhos. Já ganhou 2 ambulatórios, só ela vai atender só aquela deformação genética. Genética ela trabalha. A Camila é um exemplo das histórias do hospital. A minha própria história é assim. É uma situação excepcional. Quem vai, visita, acaba se apaixonando pelo clima diferente do hospital.

Mariana: Eu já conhecia a paixão dos dentistas/fonos que eu conheço pelo hospital, mas é a primeira vez que tenho contato com alguém da administração.

Marisa: Pois é. A gente organiza um jornalzinho, um boletim interno e você tem que ver como eles querem aparecer. A felicidade deles é tirar foto, contar a história deles. Na verdade, esse é o objeto de estudo do meu mestrado. Quanto os vínculos que você tem com uma instituição influenciam na avaliação que você faz dela. E noto muito isso lá porque eles gostam tanto de lá que deixam passar pequenos detalhes que não os agrada. Principalmente porque o usuário convive com a gente por 18, 20 anos, voltando 2, 3 vezes ao ano, ele se apega também. Isso vale pro funcionário também. Aquilo pra ele é a vida dele. Porque uma mãe quando recebe um filho faltando um pedaço aqui, ela se desespera, ela acha que é o fim do mundo, que é só ela que é assim. Ela traz o bebe dela aqui morrendo de vergonha, não querendo mostrar pra ninguém. Chega aqui, ela vê que todo mundo é igual e ela se sente em casa. Ai vira família. Aqui ninguém olha torto pra ela. Eu mesma já cansei de pegar criança com lábio aberto, apertar e beijar e dizer: ó que coisa mais linda. Porque no fundo, não deixam de ser fofos, terem dobrinhas e serem lindos, você abstrai. É lindo, cheirosinho. Então aqui eles se sentem tão em casa que prejudica o espírito crítico deles. Eles entendem tudo porque aqui é o lugar deles. A mesma coisa acontece com o funcionário. Como você tem estímulo pra estudar, se aperfeiçoar e tem reconhecimento e tem o jogo de cintura de procurar o lugar que melhor se encaixa pra eles, torna o ambiente melhor pra eles.

Mariana: Olha Marisa, to impressionada com seu relato.

Marisa: É incrível sim. Mas nós temos passado por momentos difíceis. Por exemplo, a jornalista que entrou comigo, eu tive que mandar embora porque ela era fundação. A gente tem vivido um momento dolorido. Essa coisa de lei nos fez sofrer por 2 anos, 1 ano e meio muito sofrido porque nós vimos amigos de 20 anos indo embora. Prestaram o concurso e não passaram. Estão entrando pessoas bacanas, mas é que saíram ótimas pessoas. Porque pode até ser que esse pessoal que tá entrando não tenha o mesmo espírito que a gente tem. Na minha cabeça, cabe a

gente passar esse espírito. Ta entrando agora, então eu vou ensinar. Aqui somos assim, avaliamos assim. Quando eu recebo um funcionário novo eu deixo claro o que eu espero de você é isso e o que você vai ter de mim é isso. Vou sempre jogar aberto com você. Depende de você, se cada gestor tiver isso, conseguiremos.

[...]

Marisa: Esse período conturbado de mudanças gerou atenção da mídia e tudo mais. Com matéria de pagina dupla no jornal e capa, disseram que demitíamos as pessoas e desestruturávamos aquilo que era o hospital. O que você via de funcionário antigo chorando, era incrível. Achei lindo. Falar mal do nosso emprego é como falar mal de mim mesma, da minha família. A repórter virou persona non grata lá dentro. Esse tipo de reação é uma amostra.

[...]

Marisa: o clima depende da gestão, de como o gestor incentiva ele.

[...]

Marisa: Eu não vejo uma humilhação das pessoas mais simples [no hospital]. Uma das coisas que o dr Gastão deixou pra gente é o respeito aos mais humildes. As pessoas que ele mais respeitava é: motorista (porque ele era o responsável por ele, pegava de um lugar e levava pro outro, se ele dormisse ou fosse irresponsável, matava o doutor), era um funcionário da mais alta importância; a tia da limpeza, que ele falava a tia da limpeza, porque ele não tinha condições, ele não sabia lavar um banheiro, e se você não tem um banheiro lavado, você vai fazer o que; no contexto do hospital, as tias da cozinha porque elas faziam as dietas e o pessoal da manutenção, que mantinha o prédio em pé e funcionando. Ficou da cultura do hospital.

As pessoas respeitam opinião. Eu tenho tido sorte, muita sorte. Só entraram pessoas boas na minha vida.

[...]

Marisa: Essa vida só de trabalhar e cuidar de filho não dá né. Vou fazer alguma coisa que me faça feliz. Vou voltar pra faculdade e fazer Design. E as coisas foram acontecendo. O dr Gastão foi investindo em mim e aconteceu.

[...]

Marisa: Estava falando hoje com um funcionário sobre uma visita que vamos receber do Vaticano e eu disse que ele devia ler mais filosofia. Não para conhecer de cor os filósofos, mas para moldar o seu pensamento e a sua visão de vida. Uma

visão crítica, não pra falar amém pra tudo que tiver escrito ali. A filosofia te permite que você desenvolva o seu espírito crítico, o teu olhar e a opinião a respeito das coisas. Eu penso isso em relação à gestão. Não só de filosofia, mas já que topou ser gestor, querido, vá a luta, aprende como são as coisas, aprende tendência. Procura observar, entender o que está acontecendo. Porque não adianta você ter uma pós-graduação na melhor universidade do mundo se você não olha pra pessoa do lado como seu igual, que tem frustrações, problemas, potencial. Se você não a olhar com respeito, não pode exigir respeito. Acho que isso é o básico da gestão. [...] Quando você tem um repertório e fala com propriedade, independe se você é homem, mulher, azul amarelo ou roxo, se você estiver preparado, ninguém te tira desse lugar. Tudo depende da sua capacidade de trabalho.

Apêndice C – Entrevistas realizadas via e-mail

Carolina Vitória de Oliveira Correia

27 anos

Relações Públicas

Responsável pelo setor de comunicação na Loyalty Assessoria Empresarial

Questionário realizado via e-mail

Mariana: Quais suas funções dentro da organização?

Carolina: Atuo como Relações Públicas dentro da empresa. Sou encarregada do setor de comunicação, que engloba as áreas de comunicação interna, externa e institucional. Além disso, dou suporte em alguns projetos - no que se refere a apresentação desses projetos - e, neste ano, passarei a fazer parte da equipe de gestão de cenários, que busca montar projeções e cenários para os mais variados trabalhos.

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Carolina: Não possui subordinados diretos, porém trabalho em conjunto com o setor administrativo, que me apóia em várias atividades. Nós tratamos como uma equipe, de igual para igual, mas vejo maior facilidade em lidar com o integrante do sexo masculino (mas acredito que seja muito mais uma questão de afinidade do que uma questão de gênero).

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Carolina: Possuo apenas supervisores homens, mas já tive, no passado, uma supervisora do sexo feminino. Na época, quando ainda estagiava, sentia maior liberdade de expressar as minhas opiniões e os trabalhos fluíam melhor.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Carolina: Acredito que as mulheres se comunicam mais, logo, a troca de informações e a construção de conhecimentos aumenta. Vejo isso sempre que

preciso me reportar a sociedade da empresa (formada por 6 homens e 1 mulher) e a conversa flui sempre de um modo mais 'leve'.

Sinto que sempre tenho que dar passos adiante, antevendo as perguntas e respaldando minhas ações com argumentos. Não chega a ser uma dificuldade, mas uma necessidade de sempre ter respostas para os questionamentos. Não sei dizer se em relação a produtividade isso também influencia, uma vez que estão embutido muitos fatores para uma equipe produzir mais e melhor e para um projeto 'emplacar'.

Carolina: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Mariana: Vejo como desafio quando, além de gênero o fator hierárquico sendo tratado juntos. Mulheres e homens do mesmo nível hierárquico possuem maior facilidade de convivência se comparado com homens e mulheres de diferentes níveis de hierarquia. Vejo maior dificuldade do sexo masculino lidar com uma liderança feminina.

Como a ascensão das mulheres no mercado de trabalho é um fenômeno relativamente recente, acredito que ainda é um pouco difícil da sociedade absorver isso de forma natural.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Carolina: Estagiei durante um ano em uma indústria de ourivaria, na área de comunicação interna, quando participei do processo de seleção da Loyalty. Na época eu já tinha me direcionado para a área de CI que, inclusive, seria tema do meu TCC.

Mesmo assim mostrei interesse na vaga (que era para a área comercial) e fui contratada.

Estagiei durante um ano na empresa, porém na área comercial. No fim do estágio comecei a aplicar algumas ações de comunicação interna. Quando completei um ano de contrato fui convidada para começar o setor e comunicação interna, onde estou até hoje!

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Carolina: Não.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Carolina: Também nunca presenciei.

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Carolina: O meu primeiro estágio foi muito proveitoso, minha gestora tinha uma relação muito de igual para igual comigo e esse relacionamento eu acabei absorvendo e tento lidar com meus pares da mesma forma.

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Carolina: Eu acredito que ainda exista hoje o embate de gêneros e as mulheres ainda 'lutam' para galgar cargos de gerência. Acredito também que o cenário vem mudando. Encontro em algumas redes sociais (leia-se linkedin) várias mulheres com cargos altos e isso me deixa muito feliz, pois sei que o cenário será mais promissor ainda para os próximos recém-formados.

A iniciativa de pesquisas pela temática é de enorme valia, uma vez que põe por terra algumas percepções que já foram ultrapassadas e traz à tona o assunto, que, quanto mais debatido, mas esclarecido fica para a academia, para o meio profissional e para a sociedade.

Marcia Ceschini

46 anos

Um filho (16 anos)

Relações Públicas – Especialização em Marketing

Coordenadora de projetos digitais na WSI Consultoria de Marketing Digital –

Araraquara

Questionário realizado via e-mail

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Marcia: Trabalho em uma equipe de um comercial, uma coordenadora, estagiária e web developer. Nossa equipe se integra bem, sem problemas.

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Marcia: Temos um chefe direto. Não observo diferença de tratamento.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Marcia: Em outra empresa que trabalhei houve sim, principalmente porque o dono era bem mais velho e considerava mais a opinião do profissional masculino, embora o número de profissionais femininas contratadas por ele fosse bem maior.

Mariana: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Marcia: Ainda é a questão do salário, e para a mulher casada, o fato de ser mãe. Nunca enfrentei isso, mas é comum no mercado.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Marcia: Trabalhei como estagiária de comunicação em empresas e agências, depois tive minha própria agência de Relações Públicas, trabalhei em um portal jornalístico, prestei consultoria em marketing digital, dai fui para uma agência de

comunicação 350 graus para criar o departamento digital e há seis meses fui contratada pela WSI, uma agência canadense de marketing digital.

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Marcia: Já respondi na questão anterior.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Marcia: Já respondi na questão anterior.

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Marcia: O caso da questão 7.

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Marcia: ---

Patricia Sanches

38 anos

Sem filhos

Jornalista

Editora-chefe de Plataformas Digitais – Editora Alto Astral

Questionário realizado via e-mail

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Patricia: Sim, somos uma equipe de 24 pessoas, entre homens e mulheres. Acredito mais nas diferenças de relação com os subordinados de acordo com a personalidade e perfil de cada membro da equipe do que na diferenciação por gênero. As relações se ajustam e criam uma dinâmica própria com cada membro da equipe com base na maneira como cada um deles reage ao cotidiano, às tarefas, acertos e erros, etc.

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Patricia: Sim, idem à resposta anterior.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Patricia: Na empresa onde trabalho, não sinto. Mas sei em que várias organizações essa diferenciação por gênero ocorre, sim. Muitas mulheres sofrem retaliação por precisarem se ausentar nos momentos de dificuldades com os filhos, quando engravidam... ganham menos ocupando a mesma posição que outros homens, demoram mais a serem promovidas, etc

Mariana: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Patricia: Reitero que vejo mais desafios na gestão de um grupo que deve ter sintonia e harmonia para alcançar metas e resultados em comum com base na

personalidade e perfil de cada profissional do que na questão de gênero.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Patricia: Iniciei a carreira como estagiária na Editora Alto Astral em 1999. Fui efetivada como Redatora em 2000 e passei a atuar paralelamente como repórter e apresentadora na Record Bauru. Em 2002 passei a atuar na NET em Americana como Assistente de Produção de TV e Canal Local, tendo sido promovida 1 ano e meio depois para Supervisora de Programação. Em 2009 fui transferida para a NET SP, onde passei a coordenar os projetos de Responsabilidade Social da empresa, entre eles o NET Comunidade e o NET Educação. Em 2011 retornei à Editora Alto Astral, convidada a assumir e estruturar o trabalho Digital da empresa.

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Patricia: Já vivi uma experiência profissional em uma equipe liderada por um gerente de postura machista. Sentia que algumas piadas eram direcionadas somente para o lado masculino da equipe. Também sentia que havia uma crença de que algumas tarefas não podiam ser desempenhadas por mulheres. Eu lidei bem com essa situação, mas é claro que se tratava de discriminação.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Patricia: Veja resposta anterior.

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Patricia: Não.

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Patricia: Não! ;)

Renata Carvalho

35 anos

1 filho (19 anos) – grávida de 6 meses

Marketing

Supervisora de equipe de consultores de tecnologia em 14 cidades da região -

Samsung Telecom – Bauru

Questionário realizado via e-mail

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Renata: Sim, Homens e Mulheres , Sim sinto diferença em lidar com Homens e mulheres em geral os homens são mais atenciosos e não gostam muito de fofocas .

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Renata: Sim, tenho superiores homens e mulheres e sinto diferença no tratamento. A relação, em geral, com os homens são mais tranquilas do que com mulheres. Percebo que se tiver algum problema, algumas [mulheres] acabam levando pelo lado pessoal e não profissional.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Renata: Não. Na verdade, como mulher, acabo sendo bem tratada quando tenho que me apresentar para algum gerente de loja eles sempre me tratam bem. Em relação ao ambiente onde trabalho, creio que tenho alguma dificuldade na relação com mulheres do mesmo nível profissional o nível superior.

Mariana: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Renata: Ainda é a questão de família. Viajo sempre e, as vezes, a empresa quer que eu esteja em outra cidade do dia para a noite. Por exemplo, estou grávida de 6 meses e a empresa não quer saber. Quer que eu me desloque a qualquer

momento sem se preocupar se eu dirijo mais de 5 hrs para chegar a uma cidade , somente querem o serviço e pronto.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Renata: Na verdade, comecei a trabalhar depois dos 19 anos porque eu me casei muito jovem e tive meu primeiro filho aos 15 anos. Fui casada com meu primeiro marido que era 11 anos mais velho que eu por 10 anos, era uma relação conturbada, cheia de atritos . Até agredida eu era por conta dos ciúmes doentio dele. Depois de muitos anos passando por isso, sendo chamada de incompetente e que não conseguiria ser nada na vida, me separei dele. Mas, eu trabalhei com ele no meu inicio profissional em um açougue, pois meu ex marido tinha um, e lá eu fazia todo trabalho de açougueira etc. Depois de separada trabalhei em vários locais cafeteria, empresa de cartão de crédito, caixa de supermercado, consultora de tecnologia e também promotora .

Ate receber uma proposta de supervisionar uma empresa, pedi demissão da Samsung e assumi a supervisão desta empresa. Depois de 3 meses fora da Samsung fui chamada novamente por um trade que reconheceu meu trabalho e assumi a supervisão da Samsung. Hoje, essa pessoa que me deu oportunidade, se demitiu da Samsung e foi para a LG e me fez a proposta que assim que eu voltar da licença maternidade quer me levar de coordenadora da região na LG.

Fui reconhecida pelo meu trabalho ao contrario que meu ex dizia .

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Renata: Já passei por assedio moral em uma empresa quando disse que estava grávida a empresa preparou minha demissão porque não queria gestante na empresa depois de muita luta , infelizmente perdi o bebê.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Renata: Sim, em uma empresa onde trabalhei estava um funcionário arrumando a geladeira de mercadoria da empresa e colocou somente uma embalagem virada do lado contrario. O proprietário do estabelecimento chegou e chamou o funcionário

de burro na minha frente. Fiquei chocada pedi a conta no outro dia . Jamais aceitaria isso .

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Renata: Tem sim, a confiança de um superior meu que citei acima que me incentivou e me ajudou e instruiu a eu ser a melhor no que faço hoje .

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Renata: ----

Sonia Cristina Maggioto

47 anos

2 filhos

**Proprietária da agência de assessoria de imprensa Conceito Comunicação –
Ribeirão Preto**

Mariana: Quais suas funções dentro da organização?

Sonia: Fui a fundadora da empresa e hoje dirijo a empresa, atendo clientes, cuido da parte administrativa e financeira.

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Sonia: Sim, tenho subordinados homens e mulheres. Não sinto diferença na relação baseada no gênero e sim nas afinidades pessoais.

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Sonia: Não tenho superiores na Conceito.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Sonia: Não sinto diferença.

Mariana: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Sonia: Nesta fase que estou agora, os desafios não estão relacionados a gênero. Quando eu era mais inexperiente e jovem, tinha a impressão de que propostas apresentadas por homens conquistavam valores maiores. Não posso confirmar em fatos ou estatísticas. Hoje, no estágio em que me encontro, não sinto diferença.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Sonia: Após a formação na faculdade, trabalhei em uma grande agência em São Paulo e quando surgiu a oportunidade, comecei a trabalhar de forma independente e abri minha própria empresa. Hoje, 23 anos depois, tenho uma longa história para contar, pois criei dois filhos, a empresa cresceu e eu dei conta de tudo. Me considero uma pessoa valente e realizada.

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Sonia: Sim, já passei, porém não gostaria de compartilhar. Foram dois casos graves.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Sonia: Não me lembro de ter presenciado.

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Sonia: Sim. Teve um cliente, há 18 anos, que quando soube que eu estava grávida (embora eu tinha uma equipe e não fazia o atendimento sozinha), rompeu o contrato e disse...o filho não é meu!

Recentemente fui convidada a fazer uma apresentação para uma grande instituição internacional sobre assessoria de imprensa e comunicação. Aceitei, preparei a apresentação, me desloquei até o local em um domingo pela manhã para falar com cerca de 300 pessoas. Respondi as perguntas mais estapafúrdias e no dia seguinte meu marido (que também é meu sócio) recebeu do presidente regional da entidade um email de agradecimento pela apresentação. Hummmm??????

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Sonia: As diferenças entre homens e mulheres existem e é bom que sejam assim. Busco sempre esse equilíbrio na equipe e tento aproveitar o melhor da cada um. Agora, as coisas estão mudando, mas, com certeza há 15 ou 20 anos atrás, mulher (e bonita) era decoração em reunião.

Tainah Schuindt Ferrari Veras

Sem filhos

Formada em Rádio e TV com MBA executivo

Supervisora de Conteúdo na TV Unesp – Bauru. Prestadora de serviços em marketing – São Paulo.

Questionário realizado via e-mail.

Mariana: Quais suas funções dentro da organização?

Tainah: Na TV Unesp sou supervisora de conteúdo multimídia. Organizo o planejamento da empresa, cuido da integração dos conteúdos nos programas, do conteúdo web (site e mídias sociais), além de iniciar em 2014 a busca por apoio cultural e formas de captação de recursos.

Mariana: Tem subordinados? Homens ou Mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) subordinado(a) baseado no gênero?

Tainah: Tenho 7 subordinados, 6 homens e 1 mulher. Na minha opinião, a relação com a mulher é mais fácil.

Mariana: Tem superiores homens e mulheres? Sente alguma diferença na relação com o(a) superior hierárquico baseado na diferença de gênero?

Tainah: Tenho uma superiora mulher.

Mariana: Como mulher em papel de liderança, sente alguma diferença se comparada à relação estabelecida com os homens em posição hierárquica ou não similar a sua?

Tainah: Não.

Mariana: Quais os maiores desafios enfrentados no ambiente de trabalho que você acredita serem motivados pela relação de gêneros?

Tainah: Acredito que a mulher muitas vezes é vista como frágil, menos capaz para tomar decisões difíceis ou repreender quando necessário, superar esse desafio e mostrar uma voz ativa muitas vezes é difícil.

Mariana: Qual a trajetória você percorreu para chegar onde você está hoje?

Tainah: Me formei em rádio e TV na UNESP de Bauru, fui assistente de marketing de uma empresa de comunicação digital, fui trainee, atuei em consultoria na área comercial e de marketing, e hoje estou na TV. Paralelamente, escrevo roteiros audiovisuais e presto consultoria em marketing.

Mariana: Já passou por alguma situação de abuso, preconceito ou tratamento diferenciado no âmbito do trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Tainah: Já passei, mas prefiro não comentar.

Mariana: Já presenciou alguma cena de abuso ou preconceito no ambiente de trabalho? Se sim, gostaria de compartilhar a história?

Tainah: Prefiro não comentar.

Mariana: Tem alguma história que marcou o seu processo de construção da carreira motivada pela relação de gêneros?

Tainah: Prefiro não comentar.

Mariana: Gostaria de acrescentar algum comentário?

Tainah: Li recentemente dois artigos do jornal econômico com relação a essa diferença de gêneros, acho que retratam bem a realidade brasileira:

Apêndice D – Entrevistas realizadas via chat online

Tatiana Santos

29 anos

Jornalista

Editora de publicações em História – Editora Alto Astral

Questionário realizado via chat online

Mariana: Tati, só pra pontuar: onde você trabalha, qual sua formação, idade, sua ocupação principal e o que coloca no papel de líder no seu trabalho

Tatiana: Eu trabalho na Alto Astral, em junho completo 3 anos. Sou jornalista, tenho 29 e assumi a liderança da equipe de publicações de História. Estou assumindo o cargo de editora

Mariana: Equipe de publicações de História?

Tatiana: Isso, o nome da equipe é Licenciadas-História. Vamos traduzir as revistas da BBC e também produzir algumas revistas de história aqui na editora mesmo.

Mariana: Massa. E sua equipe é grande? Como funciona lá na editora?

Tatiana: Aqui são várias equipes realizando diferentes produtos. No momento, eu conto com duas estagiárias e dois designers para diagramação.

Mariana: Sente alguma diferença no relacionamento?

Tatiana: Olha, aqui é bem tranquilo... Eu pelo menos não percebo que essa coisa da hierarquia é muito marcante, sabe?

Mariana: Entre você e sua equipe? Ou com seus superiores também?

Tatiana: Continuo me relacionando da mesma maneira, com a diferença de que agora tenho mais responsabilidades.

Mariana: Nunca sentiu nenhuma diferença? Com você ou com outras pessoas?

Tatiana: Com os superiores também... Claro que as pessoas são diferentes, umas [pessoas] são mais fechadas, outras mais extrovertidas... Mas acho que a editora é um caso bem peculiar, pois todos se relacionam de igual pra igual. Agora, eu senti diferença com as pessoas de fora.

Mariana: Como assim?

Tatiana: Pra mim foi muito tranquilo assumir [o cargo de supervisora], mas vejo que algumas pessoas se espantaram, acredito que de maneira positiva. Diziam "nossa, parabéns. você é foda" (desculpe a palavra rs).

Mariana: Tranquilo, nos anexos a entrevista vai na integra. Mas no corpo do texto, eu tiro algumas expressões haha

Tatiana: Mas é o que eu digo, acredito que aqui seja uma empresa muito peculiar.

Mariana: Por que você sente isso?

Tatiana: Trabalhei em outros veículos aqui em Bauru e realmente, o relacionamento não é tão "leve". Há uma certa tensão vinda do hardnews, diferentemente da rotina de revista, que é mais tranquila. E a missão da empresa, como diz o nome, é "que seja em alto astral e faça as pessoas felizes". Ou seja, acredito que esse perfil seja prezado na hora da contratação. Mas isso é uma análise minha. Portanto, o bom relacionamento, independentemente de cargos ou funções, é algo muito importante aqui dentro.

Mariana: Então é até redundante perguntar se você já vivenciou algm situação desconfortável, motivada pelo gênero, na editora?

Tatiana: Na editora, não. De maneira alguma. Mas no outro veículo em que trabalhei, sim.

Mariana: O que você viu/sentiu no outro veículo?

Tatiana: Bom, certa vez eu estava de plantão no final de semana e teria que escrever uma matéria de esportes. Então, conversando com o editor, ele perguntou se eu já havia feito algo do gênero. Eu disse que não, mas que daria conta. Mas ele disse que seria melhor deixá-lo fazer para não precisar ter trabalho dobrado. Eu senti que foi pelo fato de ser uma matéria sobre basquete, me senti desconfortável por ele me achar incapaz.

Mariana: E ai? Deixou ele fazer?

Tatiana: Oi, desculpe. Sim, tivemos uma discussão e ele acabou fazendo

Mariana: Tranquilo. Estou na agência também, pode responder com tranquilidade haha

Tatiana: Mas isso nunca tinha acontecido, sabe? De ele pedir para eu não fazer algo...Por isso estranhei.

Mariana: Mas é desagradável mesmo. Qual era a desculpa dele pra você não fazer mesmo?

Tatiana: Ele não deixou claro. Mas disse que como eu não tinha familiaridade com o assunto, que eu ele teria que reler tudo que escreveria e de repente ter que

refazer. Como era jornal diário, o tempo era curto e ele temia que eu não conseguisse terminar.

Mariana: Entendi. Você chegou a comentar com alguém do veículo sobre isso?

Tatiana: Sim, comentei com um colega repórter. Esse editor com quem houve o mal estar é de São Paulo.

Mariana: E ele comentou alguma coisa?

Tatiana: Ele comentou, sim. Também não gostou da atitude, mas como trabalhávamos remoto, o assunto não se estendeu, sabe?

Mariana: Entendi. E nem tem muita repercussão né?

Tatiana: O editor e a equipe de reportagem só se relacionavam por skype e, em casos de muita necessidade, por telefone.

Mariana: Entendi. Acaba morrendo o assunto mesmo.

Tatiana: Pois é...E no dia seguinte há tanta correria, que a gente deixa passar.

Mariana: É normal. Bom Tati, o básico das minhas perguntas era isso. Porém, eu já estou encerrando o capítulo de entrevistas e tal e aí a gente acaba notando algumas similaridades e entre as entrevistas.

Tatiana: Sim, sim...

Mariana: Você acha que tem alguma característica em especial que te possibilite esse papel de líder?

Tatiana: Olha, sem falsa modéstia ou algo assim, eu acho que muitas pessoas aqui dentro poderiam ser escolhidas para assumirem essa equipe. No entanto, eu acho que acabaram optando por mim pelo fato de eu já ter demonstrado interesse no assunto, desempenhar um bom papel aqui dentro, em todas as equipes pelas quais passei. Mas principalmente pela proatividade e capacidade de me relacionar, sabe?

Mariana: Aham. Entendo. E você sente que a sua vida profissional atrapalha a pessoal?

Tatiana: Acho que uma liderança precisa ter tato, respeitar o outro, mesmo estando em uma função "acima".

Mariana: Aham.

Tatiana: Que, na verdade, é como se eu fosse a intermediária entre minha equipe e a editora-chefe. Não alguém que manda ou deixa de mandar.

Mariana: Sim. Você está nos dois papéis ao mesmo tempo.

Tatiana: Exato. Mas é muito legal poder passar o pouco da minha experiência adiante... estou curtindo mto!

Mariana: Que bom. É importante essa sensação

Tatiana: Pois é... Mas ainda é o começo, tem muito pela frente hahahaha

Mariana: Opa! Você sente que a sua vida profissional atrapalha a pessoal?

Tatiana: Olha, socialmente não... Eu não deixo de sair, pelo contrário
HAHAHAHAHA

Mariana: Mas de conseguir se relacionar com outras pessoas?

Tatiana: Eu saio bastante, mas já percebi q às vezes os caras ficam surpresos rrsrs. Eu estou solteira.

Mariana: Surpresos como?

Tatiana: E, de repente, alguém vem falar comigo e eu nem falo que sou editora, nada disso, até porque é muito recente. Mas já ouvi várias vezes quando falo que sou jornalista: "que chique" hahahahaha. Mas acho que é essa glamourização da profissão, sabe? Você aguarda 10 minutinhos? Já volto!

Mariana: Aham. Mas isso não chega a "assustar" as pessoas né? Tranquilo!

Tatiana: Acho que assustar, não. Mas dá pra perceber umas mudanças de fisionomia hahaha. É muito engraçado. Mas não chega a atrapalhar, não.

Mariana: E pressão social? Sente? Tipo "não vai casar não"? (eu pergunto porque eu, que estou me formando, ouço das pessoas se eu não quero namorar)

Tatiana: Sabe que eu às vezes me cobro isso mais do que as outras pessoas (do que as outras pessoas cobram de mim).

Mariana: Sério? Mas o que você sente/pensa?

Tatiana: Não sobre casamento, mas sobre relacionamento. Meu último relacionamento acabou em 2010, então eu estou numa fase em que eu gostaria de me envolver.

Mariana: Entendi. Mas chega a dar aquelas bad? Tipo, ninguém me ama, ninguém me quer? haha

Tatiana: No entanto, não sei até onde isso me "preocupa", porque eu não sou do tipo que sai para arrumar alguém, por exemplo.

Mariana: Entendi. Mas e pressão externa? Sociedade, família?

Tatiana: Eu saio para me divertir com os amigos, é o que eu mais gosto de fazer. Estar com os meus amigos. Até sinto na pele o quanto vivemos num mundo

machista, pois já ouvi de algumas pessoas que eu não tenho "postura" de quem quer namorar. Mas não mudo meu jeito por isso, não.

Mariana: Entendi. Bom, Tati, acho que era isso que eu tinha pra perguntar. Quer acrescentar alguma coisa?

Tatiana: Não sei se acrescenta para o seu trabalho, mas eu acho que na esfera de relacionamentos, não tanto pela função que ocupo, mas mais pela questão comportamental, percebo que rola muito preconceito, sim.

Mariana: Em que sentido?

Tatiana: Ainda tem aquela história de menina pra casar e pra namorar, e os homens usam critérios rasíssimos pra fazer essa "escolha"

Mariana: Como você tem percebido isso?

Tatiana: Por exemplo, falou alto, bebeu muita cerveja, dá risada alto, é pra pegar. Meu grupo de amigos inclui homens que atestam isso todos os dias rrsrs. Eu ouço cada coisa...

Mariana: Imagino, ouço coisas do gênero. Mas as vezes acha um que salva né? Alias, quais maiores besteiras você tem ouvido?

Tatiana: Sabe, desde coisas como "fulana bebe que nem homem", até "mas com essa saia vc quer enganar quem?" AFE!

Mariana: Preguiça zzz. E rola uma resposta?

Tatiana: Então, eu já sou meio conhecida por dar umas repostas. rrsrs

Mariana: Tipo?

Tatiana: Às vezes até percebo que eles falam pra me ver irritada, sabe? Tem hora que vira zoeira dos meninos... Mas, no fundo, eles se incomodam, espero. Pra essa que bebe como homem, por exemplo, foi um amigo bem próximo. Eu tentei explicar coisas óbvias, questionando: o que tem demais uma mulher beber como homem?

Mariana: Eles dão contra-resposta quando você responde?

Tatiana: Ele responde: é feio. E eu continuo, feio por que? O que muda no caráter, nos valores?

Mariana: Vai até deixar sem resposta? Haha

Tatiana: Sim, mas não vai longe sabe? Como é que um cara assim vai conseguir argumentar? Não consegue! Hahahahaha

Mariana: Não tem muito como! Haha. Tati, gostaria de continuar esse assunto porque eu sei que vai longe. haha Mas eu preciso ir pra aula. Muito obrigada pelo seu tempo!

Tatiana: Sem problemas. Vamos tomar uma cerveja, combina com a Aline Ramos. Também estou indo, beijos.