

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA E  
TURISMO

LARISSA SILVA DE NORONHA

**De líderes autocráticas a democráticas:** uma análise sobre a representação de  
liderança feminina pela mídia nas duas últimas décadas

SÃO PAULO

2021

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA E  
TURISMO

LARISSA SILVA DE NORONHA

**De líderes autocráticas a democráticas:** uma análise sobre a representação de  
liderança feminina pela mídia nas duas últimas décadas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo para obtenção de  
título de Bacharelado em Comunicação com  
ênfase em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. João Luís Anzanello  
Carrascoza

SÃO PAULO

2021

**Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.**

**Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)**

---

Noronha, Larissa Silva de  
De líderes autocráticas a democráticas: uma análise  
sobre a representação de liderança feminina pela mídia  
nas duas últimas décadas / Larissa Silva de Noronha;  
orientador, João Anzanello Carrascoza. - São Paulo, 2021.  
84 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Liderança feminina. 2. Representação de mulheres.  
3. Mídia. 4. Feminismo. 5. Análise filmica. I. Anzanello  
Carrascoza, João. II. Título.

CDD 21.ed. -  
659.1

---

LARISSA SILVA DE NORONHA

**De líderes autocráticas a democráticas: uma análise sobre a representação de liderança feminina pela mídia nas duas últimas décadas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Bacharelado em Comunicação com ênfase em Publicidade e Propaganda.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca Examinadora**

Prof. Dr.  
Instituição:  
Julgamento:

---

---

---

Prof. Dr.  
Instituição:  
Julgamento:

---

---

---

Prof. Dr.  
Instituição:  
Julgamento:

---

---

---

Dedico este trabalho a todas as líderes femininas que enfrentaram uma longa jornada para conquistarem tal posição e que lutaram diariamente para combater a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Obrigada por inspirarem tantas outras mulheres, como eu, a acreditar que é possível ser mulher e, também, uma profissional de sucesso.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo destes 4 anos estudando na ECA – USP, consegui ter uma outra perspectiva sobre a área de publicidade e propaganda, uma perspectiva mais humana e genuína, na qual consegui me encontrar e saber que escolhi a profissão certa para seguir.

Foram muitos desafios que me permitiram crescer como pessoa e como profissional, que levarei comigo para toda a vida. Estudar na USP é um intenso aprendizado de autoconhecimento e superação, e fico muito feliz por ter conseguido enfrentar esta trajetória da melhor forma.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me proporcionar força e coragem, principalmente nos momentos em que achei que não era capaz. Com certeza, sem fé, eu não teria conseguido enfrentar esta etapa tão desafiadora.

Meus sinceros agradecimentos a minha família, que sempre fez de tudo para que eu realizasse meus sonhos e nunca me deixou desistir. Ao meu namorado, que me incentiva diariamente a ser a melhor versão de mim mesma. E ao meu cachorro Tonico Gohan, que ficou do meu lado – literalmente – todos os dias em que passei escrevendo este trabalho.

Outra pessoa que merece minha eterna gratidão é a minha psicóloga, que me manteve saudável emocionalmente e escutou todas as minhas lamentações sem reclamar. Obrigada também a minha amiga Giovanna, colega de classe e vizinha, que me apoiou nestes últimos meses e sempre exigiu o melhor de mim.

Por fim, não poderia deixar de agradecer ao meu professor orientador, João Anzanello Carrascoza, por acreditar no meu tema e deixar minha criatividade voar livremente. Sem dúvida, sua parceria foi fundamental.

## RESUMO

**NORONHA, L. S. De líderes autocráticas a democráticas: uma análise sobre a representação de liderança feminina pela mídia nas duas últimas décadas.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação com ênfase em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Este trabalho de conclusão de curso tem o propósito de analisar como as mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho vêm sendo representadas pela mídia nas duas últimas décadas, passando de líderes autocráticas a democráticas. Acredita-se que o movimento feminista, o conceito de liderança feminina e o papel da mídia como disseminadora de comportamentos foram fundamentais para embasar a análise deste trabalho. Estes temas foram relacionados aos estilos de liderança autocrático, liberal e democrático encontrados em cada um dos objetos de estudo: três personagens fictícias de obras do cinema e da televisão - Miranda Priestly (*O Diabo Veste Prada*, 2006), Jules Ostin (*Um Senhor Estagiário*, 2015) e Jacqueline Carlyle (*The Bold Type*, 2017-2021). Por meio da análise fílmica baseada nas orientações de Gardini (2014), foi possível encontrar mais diferenças do que semelhanças entre as personagens comprovando que houve uma mudança nítida na forma que a mídia vem representando as líderes femininas, e que está, gradualmente, alinhando-se com a realidade destas mulheres e da sociedade.

Palavras-chave: Liderança feminina; Feminismo; Análise fílmica; Mídia; Representação de mulheres.

## ABSTRACT

**NORONHA, L. S. From autocratic to democratic leaders: an analysis about the women leadership representation by the media in the last two decades.** 2021. Course Conclusion Paper (Bachelor's Degree in Communication with habilitation in Advertising) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

This course conclusion paper goals to analyze how women in leadership positions in the labor market have been represented by the media in the last two decades, moving from autocratic to democratic leaders. It is believed that the feminist movement, the concept of female leadership and the role of the media as a behavior disseminator were fundamental to support the analysis of this paper. These themes were related to the autocratic, liberal and democratic leadership models found in each of the study object: three fictional characters from film and television works - Miranda Priestly (The Devil Wears Prada, 2006), Jules Ostin (The Intern, 2015) and Jacqueline Carlyle (The Bold Type, 2017-2021). Through film analysis, based on Gardini's (2014) guidelines, it was possible to find more differences than similarities between the characters, proving that there was a clear change in the way that the media has been representing female leaders, and that it is, gradually, aligning with the reality of these women and society.

**Keywords:** Female leadership; Feminism; Film analysis; Media; Women representation

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Greve de mulheres por paz e igualdade em New York.....   | 14 |
| Figura 2 - Campanha sobre violência contra as mulheres .....  | 17 |
| Figura 3 - Tânia Cosentino, Presidente da Microsoft Brasil .....  | 25 |
| Figura 4 - Cena do clipe Famous, de Kanye West.....   | 30 |
| Figura 5 - Cristina Junqueira, Co-founder do Nubank é a primeira brasileira grávida a aparecer em uma revista de negócios. .... | 34 |
| Figura 6 - Anúncio publicitário machista da década de 50. ....  | 38 |
| Figura 7 - Viola Davis, atriz negra mais indicada ao Oscar, no filme Dúvida, 2008. .  | 42 |
| Figura 8 - Cena de Miranda Priestly confrontando seus funcionários. ....  | 48 |
| Figura 9 - Cena de Miranda Priestly no elevador da Runaway Magazine.....  | 50 |
| Figura 10 - Cena de Miranda Priestly julgando sua funcionários Andrea.....  | 51 |
| Figura 11 - Margaret Tratcher, ex-ministra do Reino Unido. ....   | 52 |
| Figura 12 - Cena de Jules Ostin com outras mães na escola de sua filha. ....  | 57 |
| Figura 13 - Cena de Jules Ostin com seu funcionário.....  | 59 |
| Figura 14 - Cena de Jules Ostin com seu marido e filha.....   | 60 |
| Figura 15 - Cena de Jules Ostin com sua assistente. ....  | 61 |
| Figura 16 - Cena de Jules Ostin em reunião com a sua equipe.....  | 62 |
| Figura 17 - Cena de Jacqueline Carlyle na festa da revista. ....  | 64 |
| Figura 18 - Cena de Jacqueline Carlyle conversando com Jane. ....   | 66 |
| Figura 19 - Cena de Jacqueline Carlyle elogiando Jane. ....   | 68 |
| Figura 20 - Cena de Jacqueline Carlyle com Jane e Pamela Dolan .....  | 69 |
| Figura 21 - Cena de Jacqueline Carlyle consolando Kat.....  | 70 |
| Figura 22 - Cena de Jacqueline Carlyle sorrindo. ....   | 72 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | 11 |
| <b>2 TODOS NÓS DEVERÍAMOS SER FEMINISTAS .....</b>            | 13 |
| 2.1 Estereótipos acerca da figura feminina .....              | 16 |
| 2.2 Garotas só querem ter direitos humanos fundamentais ..... | 19 |
| 2.3 Lugar de mulher é onde ela quiser.....                    | 22 |
| <b>3 QUEM COMANDA O MUNDO? GAROTAS! .....</b>                 | 24 |
| 3.1 O futuro é feminino .....                                 | 27 |
| 3.2 Armadilhas de gênero nas organizações .....               | 29 |
| 3.3 De donas de casa a super-heroínas .....                   | 32 |
| <b>4 REPRESENTATIVIDADE FEMININA IMPORTA .....</b>            | 36 |
| 4.1 A mídia como disseminadora de comportamentos.....         | 37 |
| 4.2 Minha feminilidade não deve me fazer menos capaz.....     | 40 |
| 4.3 De líderes autocráticas a líderes democráticas.....       | 43 |
| <b>5 LIDERE COMO UMA MULHER .....</b>                         | 46 |
| 5.1 Miranda Priestly, a líder autocrática .....               | 48 |
| 5.2 Jules Ostin, a líder liberal .....                        | 56 |
| 5.3 Jacqueline Carlyle, a líder democrática.....              | 64 |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                           | 75 |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                      | 78 |

## 1 INTRODUÇÃO

Quando me perguntavam o que eu queria ser quando crescesse, sempre me veio à cabeça trabalhar em uma grande revista, em um escritório descolado, repleto de roupas e sapatos para serem usados em editoriais de moda. Cresci nos anos 2000, então revistas físicas ainda estavam no auge. Passava horas e horas lendo as páginas da última edição da *Vogue*, *Cosmopolitan*, como também da *Capricho* e *TodaTeen*.

Foi por meio destas revistas femininas que descobri que queria trabalhar com comunicação de alguma forma. Passei, então, a procurar também em outros canais de mídia sobre a área, descobrindo que havia diversos filmes que abordavam o tema, como *O Diabo Veste Prada*. Na primeira vez que assisti, fiquei feliz por ver uma mulher como líder de uma empresa, mas não entendi o porquê ela agia de maneira grosseira e desrespeitosa, o que me levou a repensar sobre qual profissão seguir.

Os anos se passaram e diversas mudanças positivas foram acontecendo ao gênero feminino, principalmente no mercado de trabalho, sendo possível enxergar mais mulheres em cargos de liderança, mas não necessariamente com as mesmas atitudes de Miranda. Quando o filme *Um Senhor Estagiário* foi lançado, eu conheci a Jules, uma mulher batalhadora, CEO de uma empresa e, ao mesmo tempo, gentil. Foi amor à primeira vista, pois ela me mostrou que eu poderia ser eu mesma e ser capaz de gerir uma organização. Só fiquei com alguns receios sobre a vida caótica da personagem, não queria viver só para o trabalho como ela. Mas decidi, mesmo assim, confiar nos meus instintos e optei por cursar publicidade e propaganda.

Já na faculdade, comecei a trabalhar na área e aprender muito sobre o universo corporativo, descobrindo a série *The Bold Type* e me encantando pela personagem Jacqueline, que possuía um alto cargo de liderança como editora-chefe. Mas ao contrário das outras duas personagens, Jacqueline tinha uma vida muito mais equilibrada e, além de exercer sua função de maneira exemplar, ela inspirava todos que estavam ao seu redor com a sua capacidade de ser uma líder humana. Tal fato me fez chegar ao entendimento de que todas essas personagens retratam diferentes estilos de liderança feminina representados pelos veículos midiáticos ao longo das últimas duas décadas, levando-me a querer analisar o que motivou a criação de suas principais características, bem como suas diferenças e semelhanças.

No capítulo 2 deste trabalho, será mostrado como o movimento feminista impactou os estereótipos existentes acerca da figura feminina, ocasionando a luta pela

igualdade de gênero e possibilitando mais liberdade e autonomia na vida das mulheres. Será explicado sobre o termo “feminismo”, as diferenças sociais, políticas e culturais entre os dois gêneros, a conquista dos direitos femininos e como vem ocorrendo o processo de libertação feminina perante a sociedade.

Em seguida, iremos aprofundar no conceito de liderança no geral - explicando sobre os modelos autocrático, liberal e democrático - e em liderança feminina, com o objetivo de entender como as mulheres ascenderam no mercado de trabalho, chegando ao topo de uma empresa, mesmo com os diversos obstáculos de gênero inseridos no ambiente organizacional. Será abordado também como deixaram de ser vistas como donas de casa e passaram a ser consideradas super-heróínas, sendo sobrecarregadas de funções domésticas e profissionais e taxadas como multitarefas.

Por fim, antes do estudo de caso, será falado sobre como a maneira que a mídia vem retratando as mulheres que possuem cargos de liderança e impactam diretamente na perspectiva social. Além disso, será discutido o que as fizeram agir e serem vistas como líderes autocráticas, transitando para liberais e, posteriormente, para democráticas.

Após a exposição do referencial teórico, que contribuiu para que entendêssemos como foi possível chegar ao problema principal, no estudo de caso, foram escolhidas três personagens de dois veículos da mídia (cinema e televisão) para mostrar essa ressignificação do gênero feminino em posições de liderança no setor midiático entre os anos 2000 e 2020.

Nas considerações finais, tal análise irá revelar o que mudou e o que permaneceu nas três líderes estudadas comparando com os conceitos apresentados nos capítulos 2, 3 e 4. Desta forma, será possível entender se a mudança de comportamento de líderes femininas tem relação e acompanha o que a mídia vem apresentando sobre o tema ao longo destas duas últimas décadas.

## 2 TODOS NÓS DEVERÍAMOS SER FEMINISTAS

Muito se discute a respeito do verdadeiro significado do feminismo, palavra essa que quando jogada em uma roda de conversa, pode gerar certo receio e remeter a algo errado, violento e com viés extremista.

Com a expansão da internet, veículo que vem possibilitando um amplo acesso a questões referentes ao passado, presente e, por incrível que pareça, ao futuro, o movimento atingiu proporções que nunca foram imaginadas desde a sua primeira onda nas últimas décadas do século XIX. Em 2017, a palavra *feminism* (em português, feminismo) foi eleita a palavra do ano pelo dicionário Merriam-Webster, que desde 2003 avalia a popularidade das palavras em língua inglesa.

Mas por que será que esse movimento em específico ainda gera tantas dúvidas e questionamentos sobre a sua real luta e aspirações em comparação a outros movimentos?

O movimento feminista tem uma característica muito particular que deve ser tomada em consideração pelos interessados em entender sua história e seus processos: é um movimento que produz sua própria reflexão crítica, sua própria teoria. (PINTO, 2010, p. 1)

De acordo com Célia Regina Jardim Pinto, o feminismo é diferenciado dos demais movimentos pelo fato de produzir suas próprias reflexões críticas e teorias e por ter sido impulsionado “por um tipo social que jamais foi imaginado: mulheres de classe média, educadas, principalmente, nas áreas das Humanidades, da Crítica Literária e da Psicanálise (PINTO, 2010)”.

A primeira onda do feminismo, que teve sua origem na Europa Ocidental, mais precisamente na Inglaterra, foi caracterizada pela luta da igualdade de direitos de homens e mulheres, com ênfase ao poder do voto, mas que permitiu também a entrada das mulheres no mercado de trabalho.

As sufragetes, como ficaram conhecidas, promoveram grandes manifestações em Londres, foram presas várias vezes, fizeram greves de fome. Em 1913, na famosa corrida de cavalo em Derby, a feminista Emily Davison atirou-se à frente do cavalo do Rei, morrendo. O direito ao voto foi conquistado no Reino Unido em 1918. (PINTO, 2010, p.1)

No Brasil, a primeira onda do feminismo iniciou-se pela bióloga Bertha Luz, uma das fundadoras da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino que levou um abaixo-assinado ao Senado, garantindo o direito ao voto feminino apenas em 1932. Porém, a partir da década de 30, o movimento perdeu força no Brasil e no mundo e

só retornou na década de 60, sendo o livro “O Segundo Sexo” (famoso pela frase “não se nasce mulher, torna-se mulher”), de Simone de Beauvoir, considerado o estopim para uma nova onda do feminismo.

A partir disso, a década de 60 foi marcada por diversos acontecimentos revolucionários ao redor do mundo, como, por exemplo, a entrada dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã, o surgimento do movimento hippie, o “Maio de 68”, o lançamento da pílula anticoncepcional, a ascensão dos Beatles e Rolling Stones e a bíblia do feminismo, “A mística feminina”, de Betty Friedan (PINTO, 2010).

Todos esses fatores foram fundamentais para dar força ao movimento feminista e às questões de igualdade de gênero, definindo o verdadeiro significado da palavra feminismo como um movimento libertário, que não quer só espaço para a mulher – no trabalho, na vida pública, na educação –, mas que luta, sim, por uma nova forma de relacionamento entre homens e mulheres, em que esta última tenha liberdade e autonomia para decidir sobre sua vida e seu corpo e aponta que existe uma outra forma de dominação – além da clássica dominação de classe –, a dominação do homem sobre a mulher – e que uma não pode ser representada pela outra, já que cada uma tem suas características próprias (PINTO, 2010).

Figura 1 - Greve de mulheres por paz e igualdade em New York.



Fonte: Medium, 2020

Enquanto na Europa e nos Estados Unidos os movimentos libertários ganhavam força e as vozes das mulheres começaram a ser ouvidas, no Brasil, o regime militar tornava-se cada vez mais resistente e opressor.

Foi no ambiente do regime militar e muito limitado pelas condições que o país vivia na época, que aconteceram as primeiras manifestações feministas no Brasil na década de 1970. O regime militar via com grande desconfiança qualquer manifestação de feministas, por entendê-las como política e moralmente perigosas. (PINTO, 2010, p. 3)

Foi só em 1980, com a volta da democracia ao Brasil, que o feminismo ganhou poder novamente, pois havia diversos grupos de mulheres questionando temas importantíssimos, como violência, sexualidade, direito ao trabalho, igualdade no casamento, direito à terra, direito à saúde materno-infantil e luta contra o racismo (PINTO, 2010) e se unindo a outros movimentos de classes populares já conhecidos, o que possibilitou um conhecimento em massa sobre todos os direitos que estavam sendo reivindicados.

Um dos marcos históricos do feminismo brasileiro foi a Constituição de 1988, garantindo inúmeros direitos às mulheres, e a criação de ONGs (Organizações Não-Governamentais) que buscavam medidas protetivas às mulheres e uma maior participação do gênero na política. Além disso, a violência contra a mulher também foi colocada em pauta, garantindo a existência de Delegacias da Mulher e a Lei Maria da Penha, lei que criminaliza a violência doméstica e familiar contra a mulher.

Algumas leis que antes não favoreciam a igualdade, estão sendo revistas e implementadas, garantindo às mulheres maior respeito e igualdade profissional. Exemplo disso é a Lei Maria da Penha, que tem como principal objetivo defender e assegurar os direitos das mulheres que sofrem algum tipo de violência. Sem dúvida, trata-se de um recurso favorável para o alcance da igualdade, já que propõe prevenir maus tratos e constituir um equilíbrio verdadeiro nas relações entre homens e mulheres. (CAVALLI, 2019, p. 18)

Sendo assim, a história do feminismo, repleta de tantas idas e vindas do movimento - pelo fato da intensa repressão às mulheres ao longo da história, que será abordada no próximo capítulo deste trabalho -, até ele se tornar o que é hoje, um símbolo de representação da liberdade feminina ao redor do mundo, é uma história de luta e resistência. Em outras palavras, o feminismo não é um esquema maléfico para prejudicar os homens, mas sim uma campanha para libertar a todos nós (SOLNIT, 2017).

## 2.1 Estereótipos acerca da figura feminina

Antes de entrar no tema de estereótipos acerca da mulher e entender o porquê contribuíram na dificuldade de propagação do movimento feminista, é necessário explicar o significado da palavra estereótipo, presente no dicionário: um conceito ou imagem preconcebida, padronizada e generalizada estabelecida pelo senso comum, sem conhecimento profundo, sobre algo ou alguém, usado principalmente para definir e limitar pessoas quanto a aparência, naturalidade e comportamento. E quando falamos da figura feminina, esses estereótipos ganham ainda mais força.

É só perguntar a diferentes pessoas, homens ou mulheres, o que elas entendem sobre o que é ser mulher. Com certeza, palavras como delicadeza, feminilidade, beleza, sensualidade e cuidado serão as mais mencionadas. Por isso, é válido estudar a origem destes estereótipos e como eles permanecem enraizados na sociedade.

Como foi falado no capítulo anterior, a primeira onda feminista durou até mais ou menos a década de 30, o que permitiu às mulheres o direto ao voto e a inserção no mercado de trabalho. Após esse período, temos a eclosão da Segunda Guerra Mundial e as mulheres tiveram mais oportunidades de trabalho fora de casa, pelo fato de muitos homens terem sido recrutados para a guerra.

Segundo as autoras do livro “O que é feminismo”, Branca Moreira Alves e Jacqueline Pintaguy, com o final da guerra veio o retorno do trabalho masculino, fazendo com que as mulheres fossem recondicionadas para o trabalho doméstico, com o intuito de tirá-las do mercado de trabalho e dar lugar aos homens. Nesse período, as mensagens publicitárias veiculadas nos meios de comunicação enfatizaram a mulher como “a rainha do lar”, “a dona de casa”, esposa e mãe, tornando-se o principal mecanismo de propagação do estereótipo da mulher como dona de casa no século XIX.

A nossa volta, por meio dos diversos meios de comunicação, se estende, a cada dia, uma enorme e infindável quantidade de mensagens que tentam transmitir algum tipo de ideia, visão de mundo e compreensão da “realidade” acerca das mulheres. (SANTOS, 2010, p. 5)

Figura 2 - Campanha sobre violência contra as mulheres



Fonte: Hypeness, 2021.

Com o começo da conquista dos direitos das mulheres, elas passaram a usufruir de sua liberdade e começaram a fumar, ler coisas proibidas, investir no futuro profissional, discordar dos pais e contestar secreta ou abertamente a moral sexual (DEL PRIORE, 1997). E a publicidade fez questão de propagar que a mulher moderna, ou melhor, a mulher ideal, era aquela que fazia exatamente o contrário, ou seja, ia ao supermercado fazer compras, aprendia a usar eletrodomésticos e preparava as refeições da família.

Os anos 50 foram, na verdade, o apogeu da mulher dona-de-casa, imagem feminina que sintetizava valores e costumes da década, fazendo com que esse estereótipo tenha sido o mais utilizado, onde tinha como principal função vender produtos para facilitar a vida daquelas que se preocupavam com a administração do lar e do bem-estar da família, que se perfumava para esperar o marido e mantinha as crianças limpas e comportadas. (FREITAS, 2014, p. 9)

A partir da década de 60, quando começou a surgir a nova onda feminista, o conceito de que as mulheres pertenciam ao lar começou a perder forças e elas foram à luta por mais direitos de igualdade, conquistando um maior espaço no mercado de trabalho e uma emancipação de seus maridos. Os anos 80 e 90 trouxeram uma nova mulher, dona de sua carreira, realizadora de grandes projetos pessoais e sociais e independente do homem emocional e financeiramente (CABRAL, 2007). Entretanto, a ideia estereotipada da figura feminina continuou e continua até os dias de hoje.

A estética, o cuidado, a maternidade, o privado e a sensualidade perpetuam na sociedade e as mulheres que se atrevem, por exemplo, a expressar de forma livre sua

sexualidade, sexualidade que não condiz com o imperativo evidenciado e fomentado pela mídia, são fortemente invisibilizadas, silenciadas e marginalizadas sem ao menos formarem parte da agenda midiática (SANTOS, 2010). Garotas que violam a norma não são “legais”. Elas são “mandonas” ou “desagradáveis” [...]. As meninas aprendem cedo que pagamos um preço por agir de forma diferente do que é esperado de nós. (LIPMAN, 2019, p. 25)

Da década de 90 em diante, visto que a ideia da mulher “dona de casa” já não fazia mais tanto sentido, a mídia passou a destinar suas publicidades a outro estereótipo feminino: a beleza e a juventude. Essa transição vem fazendo com que as mulheres se sintam obrigadas a encaixar-se em padrões de beleza inalcançáveis e disseminando a concepção de que só serão felizes se forem bonitas, magras e jovens. Isso sem contar na objetificação e sexualização de seus corpos, como se fossem feitos para chamar atenção e agradar a figura masculina.

Diferentes pesquisas sobre a imagem da mulher na publicidade mostram que as mulheres consideram que a representação dominante é a da “mulher sexual”. E esta imagem sexualizada é a mais fortemente rejeitada pelas próprias mulheres. (FREITAS, 2014, p.12)

Então por que os anunciantes insistem em retratar uma imagem da mulher que não a agrada? Simples, porque a mulher verdadeira não gera lucro a essas empresas e a visão de que a mulher é um objeto sexual masculino ainda está presente em nossa sociedade, ainda está presente no pensamento dos homens, cujo eles são os donos da maioria das empresas que movem a economia do nosso país e do mundo.

Para Cabral (2007), isto acontece porque as mulheres atuais, fruto das conquistas feministas que quebraram o modelo imposto até então, ainda não estabeleceram um novo padrão de comportamento. Assim como acontece nos estereótipos masculinos, sabe-se que o modelo antigo não serve mais, porém não há um novo modelo a ser seguido. “O que nos leva a acreditar que a mulher atual pode valer-se dos mais diversos arquétipos para adequar-se às situações que se lhe impõe quotidianamente”.

## 2.2 Garotas só querem ter direitos humanos fundamentais

Como foi dito no capítulo anterior, as mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço nos diversos âmbitos da sociedade, porém, o estereótipo que foi construído ao longo da história sobre as suas determinadas características, funções e habilidades ainda persiste. Por mais que haja uma evolução significativa, a mulher que se liberta economicamente do homem, nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica a do homem (BEAUVIOR, 1999). Para que seja possível entender melhor essa intensa e duradoura desigualdade, é válido analisar as percepções de gênero presentes em nosso meio.

De origem inglesa – *gender* –, o termo significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo. Entretanto, é utilizado em referência à construção social desigual, baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes consequências. O termo não remete apenas a um conceito, traz implícitos fenômenos políticos, sociais e culturais (CORTÉS, 2000).

O atual modelo pluridimensional do gênero amplia seu significado, pois passa a descrevê-lo “não como uma propriedade simples dos indivíduos, mas como uma dinâmica integral das ordens sociais que produz, reproduz e legitima as escolhas e limites que se predicam nas categorias sexuais”. (WEST; ZIMMERMAN, 1987, p. 136)

Na nossa sociedade, ser mulher ou homem não é uma simples ideia de “tanto faz”. Existem diversas vertentes pré-determinadas para cada um dos gêneros que definem como serão suas vidas a partir do momento em cada ser humano vem ao mundo.

De acordo com Louro (1997), homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos, como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas.

Os papéis tradicionais de gênero foram socialmente construídos. De acordo com eles, os homens deveriam desempenhar o papel de “provedor”, responsável pelo trabalho produtivo, cujo salário deveria ser suficiente para o sustento da família. À mulher foi atribuído o papel de “cuidadora”, que deveria assumir responsabilidades familiares, sem remuneração. Essa ideia foi construída de acordo com a noção de que o exercício das responsabilidades familiares - cuidar de filhos/as e realizar tarefas domésticas - estaria relacionado a aptidões femininas tidas como “naturais”. (LEITE, 2017, p. 51)

Isso faz com que se propague a ideia de superioridade e dominação dos homens perante as mulheres, ocasionando o silenciamento por parte delas. Afinal, de que adianta falar se ninguém para para as ouvir? Surge, então, o medo, a culpa e a falta de confiança dentro de milhares de meninas e mulheres no mundo, simplesmente pelo gênero a qual pertencem.

Ensinamos as meninas a sentir vergonha. "Fecha as pernas, olha o decote." Nós as fazemos sentir vergonha da condição feminina, elas já nascem culpadas. Elas crescem e se transformam em mulheres que não podem externar seus desejos. Elas se calam, não podem dizer o que realmente pensam, fazem do fingimento uma arte. (ADICHIE, 2014, p. 13)

São as ideias pré-concebidas que tantas vezes dificultam as coisas para qualquer mulher, em qualquer área, que impedem as mulheres de falar e de serem ouvidas quando ousam falar; que esmagam as mulheres jovens e as reduzem ao silêncio. É algo que as deixa bem treinadas em duvidar de si mesmas e a limitar suas próprias possibilidades - assim como treina os homens a ter essa atitude de autoconfiança total sem nenhuma base na realidade (SOLNIT, 2017).

Essa posição de poder que foi destinada aos homens, pode ser observada também em outras situações, como a que a mulher de certa idade que ainda não se casou se enxerga como uma fracassada. Já o homem, se permanece solteiro, é porque não teve tempo de fazer sua escolha (ADICHIE, 2014).

Perdemos muito tempo ensinando as meninas a se preocupar com o que os meninos pensam delas. Mas o oposto não acontece. Não ensinamos os meninos a se preocupar em ser "benquistas". Se, por um lado, perdemos muito tempo dizendo às meninas que elas não podem sentir raiva ou ser agressivas ou duras, por outro, elogiamos ou perdoamos os meninos pelas mesmas razões. Em todos os lugares do mundo, existem milhares de artigos e livros ensinando o que as mulheres devem fazer, como devem ou não devem ser para atrair e agradar os homens. Livros sobre como os homens devem agradar as mulheres são poucos. (ADICHIE, 2014, p. 10)

Além disso, essa dominação masculina pode transcender da teoria à prática e aparecer, muitas vezes, em forma violência contra as mulheres, justamente pelo fato de que o "forte" seria o patriarca, criando preocupação e apreensão no cotidiano das mulheres dentro e fora de casa.

No Brasil, a cada 6 horas e meia, uma mulher é morta por um homem. A violência, principalmente a violência contra a mulher, é uma maneira de silenciá-las, de negar-lhes a voz e a credibilidade, de afirmar que o direito de alguém de controlar

vale mais do que o direito delas de existir, de viver. Pense em quanto tempo e energia nós teríamos a mais para nos concentrarmos em outras coisas importantes se não estivéssemos tão ocupadas em apenas sobreviver (SOLNIT, 2017).

É claro que não se pode generalizar e julgar que todos os homens agem dessa forma, pois isso não seria verdade. Com a larga expansão do movimento feminista e das diversas conquistas dos direitos femininos, muitos homens entendem e propagam a importância da igualdade de gênero para as mulheres e para todos. Claro que #NemTodosOsHomens são misóginos e estupradores, mas #SimTodasAsMulheres vivem com medo dos que são (SOLNIT, 2017).

O problema da questão de gênero é sobre as expectativas que são estabelecidas perante a ambos. Se homens e mulheres pudessem ser o que quisessem, não haveria este trabalho, por exemplo. Mas para isso, é preciso mudar esse *status quo*, o que é o maior desafio. Porém, medidas já foram tomadas e lutas continuam sendo feitas para mostrar que não é impossível.

A questão de gênero, a partir de 1975 com a instalação pela ONU do Ano Internacional da Mulher, ganhou espaço como tema de pesquisas e estudos na área acadêmica. E, apesar de ser evidente em algumas dessas produções que a passagem do milênio foi marcada por mudanças, discorrer sobre regras, normas, tabus e comportamentos converge, inexoravelmente, sobre a atuação da mulher em vários contextos. (KANAN, 2010, p. 245)

Hoje, vivemos num mundo completamente diferente. Tanto um homem como uma mulher podem ser inteligentes, inovadores, criativos. Nós evoluímos. Mas nossas ideias de gênero ainda deixam a desejar. (ADICHIE, 2014). No capítulo 3, será analisado como as questões de gênero se inserem no mercado de trabalho.

### 2.3 Lugar de mulher é onde ela quiser

A jornada das mulheres em busca de seus direitos e da extinção da desigualdade de gênero, conforme foi apresentado, vem ocorrendo há muitas décadas. Porém, a cada dia que passa, podemos perceber que esta luta não está sendo em vão.

A forma como são representadas está, gradualmente, se modificando, assim como o estereótipo de submissão e passividade que lhes foi colocado e perpetuado por anos. Aos poucos, a mulher vem sendo cada vez mais dona de sua própria vida e destino, tendo autonomia e poder de decisão nos âmbitos sociais, políticos e culturais. Para Anthony Giddens (1993), elas não admitem mais a dominação sexual masculina, e ambos os sexos devem lidar com as implicações deste fenômeno.

Atualmente o casamento vem deixando de ocupar o centro nos projetos das mulheres, diferentemente do que acontecia antigamente, enquanto o trabalho, a profissão e a independência financeira, assuntos tradicionalmente masculinos, estão sendo cada vez mais valorizados por elas. Como reflexo de tais mudanças nos projetos e trajetórias das mulheres, verificam-se mudanças na subjetividade feminina, com a emersão de um novo ideal social de mulher. (BORGES, 2013, p. 72)

Entretanto, de acordo com Matos (2005), essas últimas décadas trouxeram suas consequências para a pós-modernidade. As mulheres tornaram-se competitivas e estão submetidas a uma carga maior de estresse, devido às preocupações com carreira profissional, sucesso, dinheiro e as angústias provocadas pelas escolhas a serem feitas. Além disso, para aquelas que desejam ser mães, conciliar o desempenho dos diversos representas, ao mesmo tempo, um conflito e um desafio.

Uma análise dos textos que circulam atualmente na mídia (em reportagens de revistas, por exemplo) mostra que o estereótipo da mulher submissa foi substituído, em grande medida, pelo da mulher múltipla: que trabalha fora, cuida da casa, dos filhos e do marido e, ainda assim, deve encontrar tempo para cuidar de si, fazer cursos de aperfeiçoamento, manter cabelos e unhas impecáveis, praticar exercícios físicos, balancear a dieta, etc. (MORAES, 2012, p. 261)

A mulher que escolhe a luta ao invés da resignação, acaba enfrentando as dificuldades de forma mais evidente. Em outras palavras, a mulher que se empenha em viver é, portanto, mais dividida do que a que enterra sua vontade e seus desejos (BEAUVIOR, 1980).

Isso mostra que, da mesma forma que a mulher vem se libertando de diversas prisões do passado - imagem de submissa -, ela também volta a se aprisionar no presente - imagem de super-heróína -, tema que será aprofundado no capítulo 3.

É extremamente importante que hoje as mulheres saibam que têm liberdade para descobrir quem são em qualquer idade, para fazer suas escolhas e reivindicar sua identidade sexual, para criar novos modelos de feminilidade. (...) Cada mulher precisa descobrir sua verdade própria. Ao fazerem isso, as mulheres criarião um novo espaço para si mesmas e para os outros – incluindo suas filhas quando crescerem e se tornarem, por sua vez, mulheres maduras (p.166-167).

Porém, é necessário insistir e não se calar, assim como não minimizar todos os passos que permitiram dar voz às mulheres. Todas as conquistas são importantes para aspirar um futuro melhor. Afinal, a capacidade da mulher de contar sua própria história em palavras ou imagens já é uma vitória, já é uma revolta. (SOLNIT, 2017).

É sobre resistir e não desistir de ir atrás da possibilidade de ser quem desejam ser. Como afirma ADICHIE (2014), a cultura não faz as pessoas. As pessoas fazem a cultura. Dessa forma, se uma humanidade inteira de mulheres não faz parte da nossa cultura, então temos que mudar nossa cultura.

### 3 QUEM COMANDA O MUNDO? GAROTAS!

Ao redor do capítulo anterior, no qual foi apresentado como o movimento feminista possibilitou a conquista de diversos direitos às mulheres, ficou explícito que uma das mudanças mais significativas da mulher na sociedade foi a sua participação no mercado de trabalho a partir da década de 30.

Todas as mudanças pelas quais a sociedade brasileira passou nos últimos anos aumentaram as possibilidades de inserção feminina no mercado de trabalho. A mulher começou a ter a oportunidade de atuar em diferentes áreas de trabalho, com maior possibilidade de presença em espaços públicos de poder - ministérios públicos e congresso nacional – além dos postos de trabalho reservados à população masculina. (DIEESE, 2012, p. 216)

Como vimos, a inserção feminina possibilitou contribuições significativas para o emergente modelo das organizações. Características historicamente associadas à figura feminina, como flexibilidade, sensibilidade, capacidade em gerir pessoas e conflitos e preferir o coletivo ao individual configuraram o modelo de liderança feminina.

Quando falamos em liderança, entendemos que há várias teorias e definições, mas todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar outras pessoas a alcançar objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder. Atualmente, são conhecidos três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Segundo o site Pitágoras<sup>1</sup>, o estilo do líder autocrático é baseado no autoritarismo, não deixando espaço para opiniões divergentes. Em outras palavras, são aqueles que adotam o velho conceito de que ser temido é melhor do que ser amado, podendo não tratar os colaboradores com respeito e prezando sempre por rigidez e poder centralizado.

Já o líder liberal é totalmente o oposto, prezando por autonomia, não se importando muito em supervisionar ou intervir no que está sendo feito. Uma das

---

<sup>1</sup>Disponível em: [https://blog.pitagoras.com.br/estilos-de-lideranca/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=PitagorasREDACTEDIPADDRRLREDACTEDIPADDRDisplayREDACTEDIPADDRPerformance-Max&gclid=CjwKCAiA1uKMBhAGEiwAxzvX9\\_b\\_22IAWqdxOZw6qWmFFeqxP7cpSvp5WkjGg-CUnQ5810xpoX6xoCguMQAvD\\_BwE](https://blog.pitagoras.com.br/estilos-de-lideranca/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=PitagorasREDACTEDIPADDRRLREDACTEDIPADDRDisplayREDACTEDIPADDRPerformance-Max&gclid=CjwKCAiA1uKMBhAGEiwAxzvX9_b_22IAWqdxOZw6qWmFFeqxP7cpSvp5WkjGg-CUnQ5810xpoX6xoCguMQAvD_BwE)

desvantagens é que, muitas vezes, este modelo de liderar pode acabar deixando os colaboradores perdidos ou até improdutivos, pela falta de orientação.

Sobre a liderança democrática, pode ser definida como o estilo que coloca a comunicação em primeiro lugar. Estar aberto a ouvir e incentivar os colaboradores a darem o seu melhor são as principais características deste líder, proporcionando criatividade, comprometimento e confiança. Não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas, buscando todos os objetivos comuns que agradem tanto os líderes, quanto os liderados e as organizações (FONSECA, 2013).

Mandelli (2015) afirma que as organizações estão cada vez mais em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, com gestores preocupados com o desenvolvimento, ou melhor, uma liderança democrática. Pessoas que através da simpatia motivem os colaboradores a trabalhar em equipe, que valorizem acima de tudo os relacionamentos e o ambiente organizacional. Para a autora, essas são características muito relacionadas ao perfil de liderança feminino.

Figura 3 - Tânia Cosentino, Presidente da Microsoft Brasil



Fonte: Você S/A, 2020.

Contudo, ainda que se qualifiquem e se preparem acadêmica e profissionalmente para assumir cargos de liderança, muitas não encontram as oportunidades esperadas, porque o mercado de trabalho ainda conserva o tradicional viés de gênero, em que comandar, chefiar e liderar são tarefas associadas, culturalmente, aos homens e suas habilidades (SILVA, CARVALHO, SILVA, 2017).

Como afirma Melinda Gates (2019), mudar a conversa tem sido muito difícil, porque a discussão é muito antiga, baseada em preconceitos que não desaparecem com facilidade, como foi discutido no capítulo 2.

Esta priorização do espaço doméstico, enquanto modelo idealizado socialmente por uma tradição cultural machista, configura uma tentativa intencional de impedir que as mulheres conquistem novos espaços. (PRIORI, 2007, p. 25)

Independentemente disso, as mulheres continuam demonstrando que são capazes de alcançar a posição número um dentro de uma empresa e até mesmo mudar rótulos culturalmente pré-estabelecidos. Neste capítulo, será analisado como ascenderam no mercado de trabalho, os impasses de gênero enfrentados no meio corporativo e a transição de submissas a super-heroínas.

### 3.1 O futuro é feminino

De acordo com o capítulo 2, a Segunda Guerra Mundial foi o estopim para que houvesse a participação feminina no mercado de trabalho, pelo fato de muitos homens terem sido recrutados para a guerra, ocasionando uma escassez de mão-de-obra. Essa inserção levou as mulheres a ocuparem diversas funções, até mesmo em afazeres que eram considerados masculinos, e possibilitou que elas mostrassem que possuíam requisitos para a realização dos serviços (BARROS, 1995).

Após a guerra, com o retorno dos homens aos seus respectivos serviços, a oferta de trabalho diminuiu, o que fez com que elas retornassem aos afazeres domésticos. Porém, o mundo já havia sofrido muitas transformações decorrentes da guerra, principalmente no fator econômico, abrindo espaço para o comércio e gerando novas oportunidades às mulheres, inclusive no território brasileiro.

Segundo Pinho (2005), o maior ingresso de mulheres brasileiras de classe média e alta no ambiente corporativo aconteceu a partir da década de 1970, com a expansão do mercado de trabalho, a intensa urbanização e a crescente industrialização. A mulher brasileira passou a exercer um papel mais significativo no cenário nacional com atuação em instituições públicas e privadas, com ênfase em trabalhos relacionados à saúde, educação e serviços domésticos.

Quando se analisam os dados sob a perspectiva de gênero, revela-se a concentração das mulheres basicamente em três atividades: as relacionadas à educação, saúde e serviços sociais, ocupação na qual elas mais se concentram; no setor de comércio e reparação; e nos serviços domésticos. Não por acaso, essas são atividades que se encontram entre as piores no que concerne à remuneração e condições de trabalho. (LEITE, 2017, p. 47)

Isso fez com que as mulheres precisassem se dedicar duas, três ou quatro vezes mais do que os homens para serem valorizadas no âmbito do trabalho e pudessem conquistar outras funções além das quais lhes eram designadas. Sem contar o fato de que não possuíam qualificação suficiente para exercer certos tipos de atividades, pois o acesso à educação sempre foi privilégio do gênero masculino.

“[...] é mister incentivar as mulheres a frequentarem cursos de formação em profissões tradicionalmente reservadas ao sexo oposto, sobretudo na área técnica, cuja evolução torna as mulheres mais vulneráveis, pois, na realidade, a principal razão da escassez de mão-de-obra feminina, em determinados cargos, deve-se a fatores históricos, ao seu secular papel secundário na

organização social, que se expressa, de início, na falta de formação profissional apropriada (BARROS, 1995, p. 231)."

Quando finalmente conseguem alcançar a tão sonhada posição no mercado de trabalho, as tensões entre a vida profissional e a familiar restringem as opções disponíveis às mulheres. Isso as obrigam a optar entre emprego e cuidados com a família, colocando-as na inatividade ou obrigando-as a combiná-los com trabalhos informais ou de tempo parcial, precários e mal remunerados, afetando seriamente a qualidade de seus empregos e de suas carreiras (LEITE, 2017).

Com o passar dos anos e um intenso esforço para conquistarem seu espaço, ainda pequeno, no âmbito profissional, a presença feminina nas organizações foi aumentando e se tornando cada vez mais habitual. Porém, alguns impasses de gênero continuaram a ser perpetuados, como, por exemplo, as práticas de *mansplaining* e *maninterrupting*, a falta de reconhecimento e o modo de tratamento desigual perante os sexos, que serão analisados no próximo tópico deste capítulo.

Dessa forma, o processo de evolução profissional feminino acaba sendo muito mais lento - e desafiador - do que o masculino, fazendo com que seja extremamente difícil alcançar cargos de liderança.

Fenômenos culturais parecem ter, historicamente, conduzido a mulher à posição de submissão e de ser liderada, o que constitui um dos fatores que contribuíram e contribuem para a restrição ao acesso e, ao mesmo tempo, agregam dificuldades quanto à sua participação na liderança e/ou na administração de organizações de trabalho. (KANAN, 2010, p. 254)

Mas, buscam superar esses entraves com garra e espírito competitivo e, ao conquistar o mercado de trabalho, têm sua independência financeira, tornam-se participativas econômica e socialmente, o que as leva a desenvolver, ainda mais, a autoestima e a autorrealização, provando que são capazes de liderar e administrar conflitos, com perfil diferenciado, com versatilidade e persuasão, quebrando paradigmas e inspirando outras mulheres a irem atrás de seus objetivos (SILVA, CARVALHO, SILVA, 2017).

### 3.2 Armadilhas de gênero nas organizações

Foi falado, no tópico anterior, sobre a trajetória da mulher no mercado de trabalho até o posto de líder de uma empresa, ideia que era praticamente impossível de se imaginar há algumas décadas. Nesta difícil e longa jornada, muitas mulheres acabam desistindo por acharem que nunca serão valorizadas suficientemente por causa de seu gênero. Porém, as que persistem, encontram inúmeras armadilhas e obstáculos com o objetivo de silenciá-las, rebaixá-las e mostrá-las que não pertencem àquela realidade. Afinal, como afirma Gates (2019), envergonhar uma mulher por sua sexualidade é uma prática padrão para abafar as vozes.

A rotina de uma mulher em um ambiente de trabalho é completamente diferente em comparação com a de um homem, pois aquele lugar - a primeiro momento - não foi feito para ser habitado por alguém do gênero feminino. São necessárias horas de esforço e centenas de minúsculas decisões diárias, conscientes e subconscientes, sobre o que dizer, quando falar, o que vestir, se devem mencionar que tem um filho doente em casa - movimentos que fazem para se protegerem e que são completamente invisíveis para a maioria dos homens (LIPMAN, 2019).

Todas nós tentamos nos encaixar em um mundo profissional criado à imagem dos homens. A maneira como falamos, nos vestimos, escrevemos e-mails, nos apresentamos - estamos conscientes de que nos deparamos com uma cultura que não é nossa. Somos sempre um pouco como "turistas", tentando imitar os hábitos dos moradores locais para que possamos nos misturar. (LIPMAN, 2019, p.20)

Ao redor deste tema, podemos destacar três tipos de armadilhas que são vivenciadas por mulheres que trabalham em uma organização. As primeiras - e mais visíveis - são as tais práticas de *mansplaining* e *manterrupting*.

De acordo com o dicionário, *mansplaining* é um termo que significa "comentar ou explicar algo a uma mulher de uma maneira condescendente, confiante, e, muitas vezes, imprecisa ou de forma simplista". Rebecca Solnit (2017) comenta sobre o termo em seu livro "Os homens explicam tudo para mim", no qual afirma que tal atitude é praticada pelos homens, quer saibam ou não sobre o que estão falando, simplesmente para mostrar superioridade perante as mulheres.

Já o termo *manterrupting* pode ser entendido como "a interrupção desnecessária de uma mulher que está falando por um homem". Essa ação pode ser

muito percebida em reuniões de trabalho, nas quais as mulheres, muitas vezes, têm medo de expressar suas opiniões por não serem levadas a sério e, quando fazem, são interrompidas por alguém do sexo oposto, não podendo concluir seus pensamentos.

Os homens dominam. As mulheres geralmente não falam, ou se autocensuram, ou tentam fazer declarações como perguntas. E aquelas que falam são interrompidas ou ignoradas. Se conseguem expor uma ideia antes de serem caladas, é um cara que, inevitavelmente, recebe o crédito. (LIPMAN, 2019, p.29)

A segunda armadilha é exatamente essa, sobre como muitos homens se apropriam de feitos femininos, em outras palavras, levam o crédito por suas conquistas. Lipman (2019) explica que “quando as mulheres se forçam a falar, apenas o primeiro obstáculo é superado. O próximo pode ser ainda mais difícil: quando as ideias das mulheres são aceitas, muitas vezes, é porque o crédito é atribuído a um homem”. A autora também cita um exemplo deste fenômeno fora do âmbito organizacional: “O exemplo clássico é Kanye West, que levou o crédito pelo sucesso da cantora Taylor Swift: ‘Eu fiz essa cadela famosa. Droga, eu fiz essa cadela famosa’.” (LIPMAN, 2019, p.34)

Figura 4 - Cena do clipe *Famous*, de Kanye West.



Fonte: QG, 2016.

Esse acontecimento só mostra que, dentro e fora das empresas, as mulheres estão propensas a perderem o mérito de suas ações simplesmente por serem mulheres.

A terceira armadilha tem a ver com o modo de tratamento diferenciado que os homens têm com as mulheres na organização. Muitos líderes masculinos possuem

receio de dar certos tipos de demandas às suas subordinadas, pelo fato de acharem que não são capazes de dar conta. Além disso, alguns não são francos na hora de dar um feedback sobre seus trabalhos, por achar que as mulheres são frágeis e que irão se magoar de alguma forma.

Em uma pesquisa, 79% dos supervisores do sexo masculino relataram preocupação em dar feedback sincero às mulheres. Sentiam-se obrigados a fornecer orientação cuidadosa e indiretamente. A ironia é que, por causa dessa autocensura, os homens não dão às mulheres o feedback necessário para que elas progridam. (LIPMAN, 2019, p.11)

Esse é um pensamento preocupante: nós, mulheres, precisamos investir cinco anos extras, paralelos ao período de nossas carreiras, apenas para nos equipararmos aos homens (LIPMAN, 2019). É necessário que, ao menos, todo esse esforço seja considerado e que se possa ter uma opinião sincera sobre as suas atividades profissionais, para que continuem na busca de uma trajetória de sucesso.

Sendo assim, onde quer que você esteja, uma vez que enxergue a lacuna - mulheres sendo negligenciadas, interrompidas, suas ideias creditadas a um homem - você a notará em todos os lugares. A boa notícia é que esse é o primeiro passo para fechá-la (LIPMAN, 2019). Mas, é preciso que ambos os gêneros colaborem neste processo.

Se os homens não enxergam a lacuna de gênero vivenciada pelas mulheres, dificilmente podemos esperar que eles se importem com isso, ou que sejam parceiros na luta para superá-la. (LIPMAN, 2019, p. 26)

A busca pela igualdade de gênero ainda é percebida, em grande parte, como uma luta feminina, liderada por mulheres e para o benefício das mulheres (LIPMAN, 2019). Enquanto os homens não se dedicarem a quebrar esse paradigma juntamente com as mulheres, a questão vai continuar se estendendo por mais muitos e muitos anos. Ainda bem que no coração e na mente das mulheres empoderadas de hoje "cada muro é uma porta" (GATES, 2019) e desistir não é uma opção.

### 3.3 De donas de casa a super-heróínas

Conforme foi abordado nos capítulos anteriores, a inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu aos poucos e de forma precária, uma vez que, no primeiro momento, seus serviços não eram remunerados e consistiam em atividades do ramo doméstico, como cozinhar, lavar, passar, limpar e cuidar de crianças.

Tal estereótipo fez com que as mulheres passassem a ser consideradas como um dos grupos sociais historicamente marginalizados, que não possuíam voz e direitos e fossem totalmente submissas a seus maridos.

Contudo, cabe também ressaltar aqui que não estamos situando as mulheres no lugar de vítimas da história, de sujeitos passivos, mas sim como membros ativos desta intrincada rede de construção social, tecida de significados e de formas peculiares de estruturação de suas relações. Portanto, da mesma forma que as mulheres, durante muito tempo, “aceitaram” os papéis e lugares que lhes foram socialmente determinados, elas também empreenderam um movimento de questionamento da sua condição e, com isso, puderam levar a cabo uma certa alteração em sua condição. (PINHO, 2005, p.26)

Com a luta do movimento feminista e as conquistas de direitos, além de começarem a ser inseridas em outros âmbitos da sociedade, as próprias mulheres passaram a entender que possuíam mais valor do que imaginavam, ocasionando um aumento de sua autoestima e confiança.

As mulheres passaram a ocupar uma grande parte do mercado de trabalho, possuem mais autonomia, liberdade e independência financeira, atributos que até algumas décadas atrás sequer eram imaginados.

Quem achou que um dia alguma mulher poderia ser líder de uma empresa? Pois agora, isso é real e vem se tornando uma tendência cada vez maior para o futuro do ambiente corporativo. Para Loden (1988), isso se explica porque as líderes femininas têm dados adicionais para considerar quando tomar decisões, e estão mais frequentemente inclinadas a considerarem seus próprios sentimentos e também os dos outros, na busca de soluções para problemas complexos. Como resultado, estão mais propensas a funcionarem de forma diferente do que seus colegas mais tradicionais em seus papéis de pessoas que solucionam problemas, tomam decisões e administram relacionamentos.

Já a liderança masculina pode ser visível na própria relação do homem com os negócios e a sua visão de vida, que são apresentados em forma de luta, constantemente competitiva, com ganhadores e perdedores, onde o objetivo principal é vencer os concorrentes. Isso faz com que, muitas vezes, ocorra uma forma de liderar autoritária e sem priorizar as pessoas que estão ao seu redor (LODEN, 1988).

É claro que, não se pode afirmar que a opressão feminina tenha sido toda erradicada. Ela ainda existe, de certa forma, na sociedade atual, com as novas formas de ser mulher (PINHO, 2005).

Tal visão se manifesta, ainda hoje, através de discriminações no mercado de trabalho, de diferenças salariais, da permanência da dupla jornada de trabalho e de certas condições sociais oferecidas às mulheres, o que torna sua luta árdua e permanente. Podemos dizer que as mulheres pagaram um preço alto por suas conquistas. (PINHO, 2005, p.27)

De submissas, as mulheres se tornaram super-heróínas, sendo responsáveis por cuidar de tudo e de todos. As jornadas duplas, como mães e donas de casa, tornaram-se triplas, conciliando-as juntamente com a vida profissional. Albuquerque e Oliveira (2017) afirmam que essa busca desenfreada pela obtenção do êxito em todas as suas ações, faz com que sejam expostas a um extremo desgaste, o qual ocasiona o surgimento de uma série de problemas físicos e emocionais.

As mulheres passaram a compartilhar com os homens o tempo dedicado ao trabalho remunerado, mas não ocorreu uma equivalente redistribuição das responsabilidades pelas atividades domésticas e de cuidados com a família. Assim, a definição de estratégias para conciliar essas responsabilidades e atividades, bem como as advindas da inserção no mercado de trabalho, é feita pelas mulheres, pois são elas que ajustam sua inserção no mercado de trabalho, adiando sua entrada, diminuindo sua permanência ou desenvolvendo trajetórias descontínuas em suas carreiras profissionais (LEITE, 2017).

É fato que no mundo atual ainda são poucos os cargos de liderança ocupados por mulheres. Os fatores acima destacados influenciam e geram obstáculos para o alcance feminino a cargos de poder nas organizações. A liderança requer tempo, esforço e dedicação para conciliar a função com a vida doméstica, no entanto, é preciso reconsiderar a ideia de que para crescer profissionalmente a mulher precisa abrir mão da família e da maternidade. (CAVALLI, 2019, p. 32)

Dieese (2012) relata que um dos grandes problemas que interferem na contratação de mão-de-obra feminina está relacionado à maternidade, uma barreira atribuída às mulheres que jamais fará parte da realidade dos homens. Isso porque

grande parte das empresas justifica como um alto custo contratar mulheres, pois correm o risco de engravidar e, assim, serem distanciadas do emprego. Como diz Lipman (2019), não importa o quanto as empresas falem sobre igualdade e inclusão, mas, sim, os incentivos que cria para os funcionários.

Figura 5 - Cristina Junqueira, Co-founder do Nubank é a primeira brasileira grávida a aparecer em uma revista de negócios.



Fonte: Hypeness, 2020.

Porém, é indispensável também que a sociedade brasileira entenda que a maternidade e a responsabilidade com os filhos é dever de toda família, cabendo aos homens dividir esta tarefa em igualdade com as mulheres.

A ideia de corresponsabilidade social implica uma redistribuição das atividades de cuidado entre homens e mulheres e o fortalecimento do papel do Estado, das empresas e dos sindicatos no desenvolvimento de ações voltadas à conciliação entre trabalho e família. Embora possa parecer óbvio a importância da mudança de concepção e de práticas sociais, de forma a que elas acompanhem as transformações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho e nas famílias, essas mudanças não são fáceis de serem admitidas. Nesse sentido, cabe à sociedade civil organizada, por sua capilaridade, um papel fundamental na disseminação de uma sociedade baseada na visão da corresponsabilidade. (LEITE, 2017, p.57)

As mulheres mostram todos os dias sua competência para liderar grandes companhias e inspirar equipes. São hábeis na negociação, dão mais atenção aos detalhes e agregam demais no mercado de trabalho. As empresas já perceberam isso e vêm valorizando cada vez mais essas qualidades. Mas está na hora de perceber que também é possível aplicar a mesma flexibilidade do trabalho aos assuntos pessoais, à vida afetiva e à família (MOYSÉS, SANTOS, 2016).

[...] é hora de abandonarmos a rígida imagem de supermulher em prol de uma vida mais humana. Isso implica parar de sufocar nossas fragilidades, nossa vontade de nos mimar de vez em quando, pedir ajuda, delegar as atividades domésticas tradicionais ao seu copiloto de jornada, aliviar qualquer culpa. (MOYSÉS, SANTOS, 2016, p.107)

Quando o autocuidado começa a ser priorizado (o famoso momento “*me time*”) e levado a sério, todas as vertentes de suas vidas conseguem caminhar rumo à felicidade e ao autoconhecimento com mais facilidade. Em outras palavras, Moysés e Santos (2016) sugerem que:

Enfim, sugiro deixarmos o mito da Mulher Maravilha e pensar que sempre podemos melhorar nossa balança “carreira versus vida pessoal”, mas sem neurá. Buscando, conforme o momento e as prioridades, um equilíbrio possível e variável de “pratinhos”. (MOYSÉS, SANTOS, 2016, p.108)

De acordo com Naiara Bertão (2020), em uma matéria publicada no site Valor Investe<sup>2</sup>, ao que parece, a era das super-heroínas está ficando para trás. O conceito de que mulher é multitarefa (característica feminina mais valorizada no mercado) e que ela dá conta de muitas coisas ao mesmo tempo, está desaparecendo. No Instagram, no Facebook e no LinkedIn é fácil ser super-heroína. Nos bastidores das cenas, porém, todas são vulneráveis e, sempre deixam algum prato cair, possuem momentos de medo, de vergonha, de preocupação, de incerteza e de vácuo interior. Ninguém é perfeito e está aí a beleza do ser humano.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2020/11/a-era-da-mulher-super-heroina-acabou-entenda-por-que-isso-e-muito-bom.ghtml>

#### **4 REPRESENTATIVIDADE FEMININA IMPORTA**

Conforme foi apresentado no capítulo 2, durante muitos anos, as mulheres foram caracterizadas pela mídia como cuidadoras do lar e dos filhos e como um instrumento de posse de seus maridos. No entanto, à medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, questionamentos importantes foram suscitados, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher (KANAN, 2010).

Agora, de acordo com Kanan (2010), quando falamos sobre o papel da mulher, são discutidos remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas e funções, capacitação, entre outros assuntos de interesse relevante.

Porém, vale destacar que somente promover o acesso de mulheres a cargos de liderança e decisão, se não articulado à reconstrução, resistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no ‘clube’, mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social (NOGUEIRA, 2006). Em outras palavras, não existe outra forma de expandir a mudança que não seja por meio do que atinge quase toda a esfera social, o setor midiático.

A mídia enquadra, interpreta e amplia nossas políticas e nos diz quem tem poder e quem é importante (WMC, BBC, 2018). O intenso poder de manipulação da mídia gera um controle social, fazendo com que haja uma massificação de ideias na sociedade, originando indivíduos sem opinião própria. Isso acontece de forma subliminar por meio de canais como televisão, jornal, publicidade e internet, que transmitem um discurso ideológico capaz de ditar estilos de vida, afirma Kellner (2001) em seu livro “A Cultura da Mídia”. Sendo assim, é imprescindível que, este veículo de comunicação em massa, capaz de moldar o pensamento da sociedade, forneça espaço e visibilidade à liderança feminina, para que seja possível educar o público e levar o assunto ao conhecimento geral.

Neste capítulo, será estudada a importância da mídia quando falamos em moldar costumes, hábitos e comportamentos, além de mostrar como a mesma começou a reproduzir o conceito de líderes mulheres e como ela vem possibilitando a transição do estereótipo de mulheres em cargos de liderança.

#### 4.1 A mídia como disseminadora de comportamentos

Muito se vê em séries, filmes, novelas e propagandas publicitárias uma representação da realidade dos indivíduos que, muitas vezes, é equivocada e fictícia. Isso faz com que surjam diversos estereótipos sobre o comportamento humano, contribuindo na produção e propagação de valores e, portanto, de modos de se constituir sujeitos (MENDONÇA, LOPES, 2016).

Em outro local, afirmamos que a televisão hoje em dia assume algumas das funções tradicionalmente atribuídas ao mito e ao ritual (ou seja, integrar os indivíduos numa ordem social, celebrando valores dominantes, oferecendo modelos de pensamento, comportamento e sexo para imitação, etc.). (KELLNER, 2001, p. 304)

Segundo Kellner (2001), há uma cultura veiculada pela mídia cujas imagens, sons e espetáculos ajudam a urdir o tecido da vida cotidiana, dominando o tempo de lazer, modelando opiniões políticas e comportamentos sociais, e fornecendo o material com que as pessoas forjam sua identidade. A mídia pode ser percebida e considerada como um mecanismo “educativo”, ela produz tanto lazer e diversão, como educa e gera conhecimento, contribuindo para formar identidades. Ela ajuda a “fazer” sujeitos de um determinado tipo (ROSA, 2005).

Numa cultura contemporânea dominada pela mídia, os meios dominantes de informação e entretenimento são uma fonte profunda e muitas vezes não percebidas de pedagogia cultural: contribuem para nos ensinar como nos comportar e o que pensar e sentir, em que acreditar, o que temer e desejar - e o que não. (KELLNER, 2001, p. 10)

O fato é que, em tempos de globalização e pós-globalização, de convergência tecnológica do setor de comunicações - principalmente a Internet - passou-se a estudar o conjunto de meios enquanto indústria da comunicação, com suas empresas e rotinas próprias dentro da sociedade capitalista detentora de linguagens, formatos, estratégias, processos, e agentes múltiplos que envolvem a comunicação de massa, projetam imagens e visibilidades e a constituem um poder no mundo contemporâneo (RUBIM, 2000).

Falando em capitalismo, o crescimento dos meios de comunicação assumiu um papel prioritário nas relações de mercado, e a mídia, com a função de lançar rótulos e modismos, ditando o que é novo e supérfluo dentro da cultura dos povos. Assim, o mundo globalizado exprime uma era em que a produção de bens culturais e

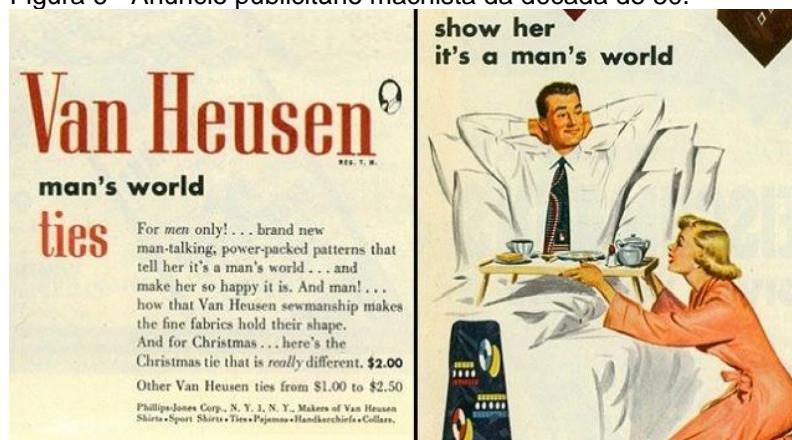
a circularidade da informação, ocupam um papel de destaque na formação moral, psicológica e cognitiva do homem.

Na verdade o que é possível perceber é que, atualmente, são raras as pessoas que constroem suas opiniões baseadas em outras fontes, que não a mídia. Por onde quer que se olha, lá está ela, com um belo sorriso estampado no rosto, pronta para seduzir e “vender” aquilo que o indivíduo pretende comprar, seja um simulacro estruturado a partir de uma realidade absurda ou um real “maquiado” de forma espetacular. (FARIA, 2008, p.18)

Além de funcionar como reflexo da sociedade e impulsionar o capitalismo e o consumo em massa, as mensagens culturais da mídia popular influenciam a percepção dos indivíduos e ensina-os sobre os papéis de gênero (PENNELL & BEHM-MORAWITZ, 2015). O rádio, a televisão, o cinema e outros produtos da indústria cultural fornecem os modelos daquilo que significa ser homem ou mulher (KELLNER, 2001).

Como foi dito no capítulo 2, o estereótipo da figura feminina é representado como seres frágeis, submissos aos homens e que têm a função de cuidar da casa e dos filhos. A mídia, por muito tempo, fez questão de reforçar e propagar esse mesmo conceito. É só olharmos os anúncios publicitários da década de 50 que veremos a reprodução de crenças e valores do que é ser mulher na sociedade.

Figura 6 - Anúncio publicitário machista da década de 50.



Fonte: Hypeness, 2021.

Entretanto, conforme explicado no capítulo 3, essa visão vem se rompendo há muito tempo, principalmente com a entrada do gênero feminino no mercado de trabalho e a conquista das mulheres a cargos de liderança nas organizações.

Ainda, as mulheres do século XXI distingue-se das dos séculos anteriores tanto no comportamento quanto em sua formação, visto que, com o passar

dos anos, as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho mostrando sua força e talento chegando a cargos de chefia em grandes organizações (SILVA, MILITÃO, GRANGEIRO, 2019, p.7)

Isso fez com que o setor midiático precisasse acompanhar a nova realidade dos padrões sociais para que continuasse obtendo lucro, mas sempre criando modelos do que é certo ou errado. Afinal, a mídia incorpora elementos da realidade, mas também pode modular, redimensionar, e recriar essa mesma realidade. Desta forma, possui relevância política tanto na construção como na desconstrução das representações sobre as mulheres (CRUZ, 2008).

A seguir, será analisado o modo como as mulheres que possuem cargos de liderança são representadas pela mídia, que reflete diretamente os estereótipos de gênero e os processos históricos de desigualdade vivenciados por elas (EZZEDEEN, 2015).

## 4.2 Minha feminilidade não deve me fazer menos capaz

Quantas vezes não nos deparamos com reportagens discutindo o comportamento de executivas que “agem como homens”, impondo-se à força nas empresas, falando alto e subjugando seus funcionários? A matéria da UOL<sup>3</sup> pode ser um exemplo, na qual Milva Pagano, advogada e presidente executiva da ABPRH (Associação Brasileira dos Profissionais de RH) conta que “Eu percebo em algumas mulheres, com tristeza, que elas adotam posturas consideradas masculinas para competir com os homens no ambiente de trabalho, e elas não precisam disso”. “E quantas vezes ouvimos histórias de mulheres indignadas por trabalharem com ‘chefas’ incapazes de entenderem seus problemas?”, questionam Moysés e Santos (2016) em seu livro “Mulheres Modernas, Dilemas Modernos”. As duas perguntas são uma ótima maneira de começar este capítulo, pois retratam de forma muito real o comportamento de líderes femininas nas organizações.

Mas antes de tudo, é necessário entender a origem deste comportamento, que não surgiu por acaso ou por ambição feminina. Souza, Grangeiro e Silva (2021) definem este problema como “O Fenômeno Abelha Rainha”, que consiste em um reflexo sintomático da segregação de gênero existente nas empresas, que faz com que a figura feminina fique sempre em segundo plano, e que será analisado profundamente no próximo tópico deste trabalho. Desta forma, para obter êxito profissional, a mulher busca assemelhar sua postura ao estereótipo masculino, adquirindo traços *agency* (comportamentos comumente associados à figura masculina, a exemplo de ambição, agressividade e competitividade).

Tudo isso é simplesmente para se encaixar no padrão dos homens. Queremos ser tão discretas quanto possível, para que possamos ser reconhecidas por nosso trabalho, e não penalizadas por nossa aparência ou pelo modo como nos vestimos, falamos ou agimos. (LIPMAN, 2019, p.24)

Este viés pode ser facilmente encontrado em diversos veículos de comunicação, principalmente no cinema e na televisão, meios que serão utilizados como base para o estudo do capítulo 5 deste trabalho. Para Xavier (2008), essa representação feminina, com a qual se deve trabalhar cautelosamente, podendo ser identificada na produção hollywoodiana, ainda que coloque a mulher em condição de

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/02/07/feminismo-nao-chega-ao-trabalho-elas-relatam-assedio-de-chefes-mulheres.html>

superioridade profissional, atribui a esta características que reforçam o preconceito machista, consequência do patriarcalismo. “As mulheres aprenderam do modo mais difícil que o caminho para ter sucesso no ambiente de trabalho é garantir que as pessoas percebam que elas não são como as outras mulheres para que consigam “sobreviver” às rotinas, muitas vezes caóticas, no ambiente de trabalho”, afirma Olga Kazan, em uma matéria publicada pela Época Negócios<sup>4</sup>.

De acordo com o que foi estudado no capítulo 3, as barreiras evidenciadas nas organizações e os compromissos familiares somam-se também à exigência da representação da feminilidade. Então, as mulheres precisam estar sempre maquiadas, com vestimenta adequada ao cargo que ocupam e sempre estar de salto para serem respeitadas (SOUZA, GRANGEIRO, SILVA, 2021).

[...] se parecessem sensíveis, seguissem sua intuição, fossem mais colaborativas do que predadoras, eram criticadas e limadas das promoções por serem consideradas “muito moles”. Se usassem tom vermelho nas unhas, na boca ou na tinta do cabelo, então, recebiam preconceitos piores. (MOYSÉS, SANTOS, 2016, p.150)

Isso sem considerar o fato de que quando alcançam posições dominadas por homens, às vezes são vistas como símbolos, tendo menos status na organização e menos oportunidades de alcançar a igualdade (ZIMMER, 1998).

Moysés e Santos (2016) ainda mencionam que, numa esfera dominada por homens, as mulheres trabalharam duramente nas duas últimas décadas para provar competência. Procuraram aprender os códigos masculinos, estudaram muito mais, batalharam o triplo que os colegas engravatados, mesmo recebendo cerca de 30% a menos na mesma função. Mesmo assim, a mulher quando é retratada pela mídia fora do contexto da família nuclear básica, é julgada como mal-amada e arrogante, o que reforça a crença da mulher como parte de um homem, incompleta por não possuir um marido, ou até mesmo, reprimida por assumir tarefas que são, predominantemente, masculinas (SOUZA, GRANGEIRO, SILVA, 2021).

Quando os homens são bem-sucedidos, atribuem isso à própria coragem e inteligência. As mulheres atribuem à sorte. Temos dificuldade em assumir nossas conquistas. Nós os diminuímos, ou nos recusamos a falar sobre eles ou dar o crédito a outra pessoa. Pedimos desculpas o tempo todo, embora não nos desculpem. (LIPMAN, 2019, p. 23)

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/sociedade/noticia/2018/02/por-que-mulheres-bem-sucedidas-fazem-bullying-com-outras-mulheres-na-firma.html>.

O aumento da representatividade da mulher na ficção é algo incrível e extremamente válido para que todas, em especial, as mais novas, possam se identificar e entender que elas são também protagonistas do mundo e podem ocupar os espaços que bem entenderem. Porém, precisa ser de forma igualitária, sem continuar propagando a ideia de que precisam agir como homens para alcançarem o sucesso (SOUZA, GRANGEIRO, SILVA, 2021).

Figura 7 - Viola Davis, a atriz negra mais indicada ao Oscar, no filme Dúvida, 2008.



Fonte: Vogue, 2021.

As meninas precisam ver um modelo poderoso se quiserem se imaginar como líderes e inovadoras do amanhã. Devemos encorajar e capacitar meninas e mulheres jovens a atingirem seu potencial mais alto em uma sociedade que abraça a igualdade e a representação plena (WMC, BBC, 2018). No tópico a seguir, será analisado como ocorreu a transição de representação pela mídia de líderes femininas como autocráticas, a inspiradoras.

#### 4.3 De líderes autocráticas a líderes democráticas

A trajetória das mulheres no mercado de trabalho, conforme foi analisada nos tópicos acima, passou de fechada, para restrita. Os autores Eagly e Carli (2007) definem suas jornadas como uma espécie de “labirinto” até o sucesso, no qual precisam lidar com dificuldades - devido ao preconceito implícito e às barreiras invisíveis - que homens nunca vivenciaram no ambiente de trabalho.

Um dos maiores obstáculos na trajetória corporativa feminina contemporânea é a crença de que liderança tem mais semelhança com o gênero masculino do que com o feminino (CUNHA, SPANHOL, 2014). Como forma de se adaptarem a este universo, as mulheres acharam uma maneira de se protegerem e até mesmo de se camuflarem, dando vida ao que chamamos de fenômeno da “abelha rainha”, que foi citado anteriormente.

O fenômeno da “abelha rainha” é desencadeado, normalmente, quando as mulheres se encontram em organizações onde os cargos de gestão são em sua maioria compostos por homens, quando experimentam uma ameaça à identidade social das mulheres no ambiente de trabalho, quando não possuem uma forte identificação de gênero e quando entendem que fizeram sacrifícios pessoais para alcançar o sucesso profissional (DERKS, VAN LAAR e ELLEMERS, 2015).

Outra característica da líder abelha rainha diz respeito a elas se oporem à ascensão de mulheres subordinadas ou em início da carreira, pois as consideram como menos comprometidas com suas carreiras e menos dispostas a fazerem escolhas em favor de seus desenvolvimentos profissionais, quando comparadas a seus pares homens. (SOUZA, GRANGEIRO, SILVA, 2021, p. 32)

O comportamento das mulheres “abelhas rainhas”, muitas vezes conhecidas como autocráticas, pode legitimar a desigualdade de gênero, porque, a partir do momento que estas se distanciam de outras mulheres para não serem comparadas ou adotam um comportamento característico de homens para alcançarem o sucesso profissional, estão afirmando que estereótipos de gênero são reais (DERKS, VAN LAAR e ELLEMERS, 2015).

Essa representação pode ser associada à famosa frase de Maquiavel: “É bem mais seguro ser temido, do que amado”, fazendo com que todas as mulheres que possuíam um cargo de liderança fossem consideradas malvadas, arrogantes e impiedosas, pois era o que estava sendo veiculado na época e que ainda persiste bastante atualmente.

Entretanto, o líder de hoje em dia, precisa ter muito mais do que habilidades técnicas, mas sim, habilidades emocionais, para que possa lidar com as pessoas da sua equipe da melhor forma diante a diversas situações. O mercado vive um tempo de transformações e a sobrevivência de uma organização está ligada à capacidade de se adequar às mudanças. Com isso, surge a demanda por um líder que tenha flexibilidade e rapidez de adaptação. Esse perfil, conforme abordado nos capítulos anteriores, combina totalmente com a verdadeira personalidade feminina (RENESCH, 2003).

Verifica-se, também, que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar às mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. (CUNHA, SPANHOL, 2014, p.101)

No lugar do autoritarismo, foi priorizada a sensibilidade, a empatia e a flexibilidade, fazendo com que líderes mulheres passassem a ser consideradas como exemplos, principalmente por terem superado diversos obstáculos rumo a uma carreira de sucesso. É sobre adaptar aquilo que há de nato na mulher ao ambiente corporativo, o que traz inúmeros benefícios para o clima e o desempenho das organizações que valorizam e aceitam a liderança feminina como um diferencial.

Isso não significa manter a imagem de super-heróína - que foi discutida no capítulo 3 - e ser capaz de dar conta de tudo de forma sensível e corajosa, só porque é o que esperam das mulheres. E é aqui que entra o papel da mídia, veículo fundamental para desconstruir a figura do herói, ou melhor, da heroína, e fazer com que toda menina ou mulher que sonha em ser líder de uma organização, seja capaz de ser autêntica, sem deixar de ser inspiradora.

Quero reconsiderar o que significa ser mulher, mentora, esposa e mãe. Estou cansada de ouvir falar em barreiras à ascensão ou saber que esperam que eu aja como um homem (mas, pelo amor de Deus, nem pense em ser autoritária) para poder progredir. Na condição de CEO, descobrir que até mesmo nossas ideias de liderança bem-sucedidas acabam sendo encaixadas em modelos mais limitados. Quero libertar o conceito de liderança da sua camisa de força do gênero, encorajá-la a ser intensamente feminina, corajosamente masculina ou tudo o que existe no meio, de acordo com o que parecer autêntico para você. (CHIQUET, 2019, p. 15)

No próximo capítulo, serão analisadas três obras da indústria do cinema, com personagens mulheres como líderes de organizações, para discutir sobre como a

mídia vem representando a mudança de estereótipo da liderança feminina e propagando essa nova visão do tema perante a sociedade.

## 5 LIDERE COMO UMA MULHER

A partir do que foi exposto nos capítulos anteriores, é possível identificar algumas discussões importantes para a continuação do desenvolvimento deste trabalho.

Vimos que, no capítulo 2, o movimento feminista foi extremamente importante para mudar (não totalmente) o estereótipo por trás da figura feminina e fazer com que as mulheres pudessem adentrar no mercado de trabalho e terem a possibilidade de ser quem quiserem.

Já no capítulo 3, foi discutida a temática de liderança feminina, mostrando toda ascensão das mulheres no âmbito profissional - com alguns obstáculos de gênero que ainda podem ser encontrados - até as posições de liderança nas organizações.

No capítulo 4, observou-se a importância da mídia ao retratar a imagem de líderes femininas, pelo fato de ser um veículo com total poder de persuasão, capaz de propagar o pensamento conservador de masculinização de mulheres em cargos de liderança, como também de incentivar a transformação de líderes autocráticas a líderes democráticas.

Agora, ao longo deste capítulo, será realizado um estudo de caso para entender de forma prática como a mídia vem representando as líderes femininas de 2000 a 2020 e se há uma equivalência com a realidade.

O estudo foi feito com base na análise fílmica, que surgiu pela necessidade de estudantes e universidades da área de cinema, de acordo com Vanoye e Goliot-Lété (1994), e se expandiu para outros campos do conhecimento. Os autores também afirmam que durante a análise, é necessário desconstruir o filme e associá-lo com elementos extratextuais, a fim de chegar a uma determinada perspectiva e atingir um significado. Além disso, eles afirmam que é necessário haver descrição e interpretação da obra, sem deixar de inserir comentários críticos ou sair da linha do objeto de estudo.

A respeito do modo de análise, buscou-se seguir as orientações utilizadas por Gardini (2014) sobre os quatro princípios do estudo crítico de documentos visuais. Desta forma, buscou-se: 1) observar o filme como um todo; 2) registrar destaques da narrativa; 3) centrar-se na temática em questão do estudo pontuando suas evidências; e 4) buscar padrões no filme mediante uma interpretação final.

Como objetos do estudo, foram escolhidas três personagens da indústria cinematográfica norte-americana: Miranda Priestly no filme “O Diabo Veste Prada” (2006), interpretada pela atriz Meryl Streep, Jules Ostin no filme “Um Senhor Estagiário” (2015), interpretada pela atriz Anne Hathaway, e Jacqueline Carlyle na série “*The Bold Type*” (2017- 2021), interpretada pela atriz Melora Hardin.

De forma a tornar o estudo possível, os dois filmes e a série em questão foram fragmentados a partir de cenas e diálogos que remetem às temáticas abordadas. As cenas apresentadas no decorrer do trabalho foram submetidas à análise de interpretação e fundamentadas no conteúdo teórico utilizado anteriormente.

## 5.1 Miranda Priestly, a líder autocrática

O filme “O Diabo Veste Prada”, lançado em 2006 e dirigido por David Frankel, gira em torno da personagem Andrea Sachs (Anne Hathaway), uma jovem que conseguiu um emprego na *Runway Magazine*, a mais importante revista de moda de New York, passando a trabalhar como assistente de Miranda Priestly (Meryl Streep), principal executiva da revista. Apesar da chance que muitos sonharam em conseguir, logo Andrea nota que trabalhar com Miranda não é tão simples assim.

O parágrafo acima comprehende a sinopse do filme, que possui 130 minutos de duração. Porém, a análise a seguir será embasada na personagem Miranda Priestly, editora-chefe da fictícia *Runaway Magazine*, com o objetivo de identificar símbolos que caracterizam sua forma de liderar e que foram expostos nos capítulos anteriores.

Miranda Priestly, interpretada pela consagrada atriz de Hollywood, Meryl Streep, é considerada por todos ao seu redor, dentro e fora do ambiente de trabalho, como uma mulher determinada e talentosa, mas seus subordinados mais próximos a enxergam apenas como fria, cruel e controladora, principalmente Andrea, sua recém-contratada assistente.

Figura 8 - Cena de Miranda Priestly confrontando seus funcionários.



Fonte: O Diabo Veste Prada, 2008.

Como editora-chefe, Miranda possui total responsabilidade pela imagem da revista e a executa sempre com perfeição, o que faz com que seja extremamente respeitada na sua área e, consequentemente, tenha uma carga de trabalho intensa. Além da vida profissional, Miranda é casada e tem duas filhas, mas pela falta de tempo, não consegue se dedicar muito à família como queria.

Ao resumir a personagem, é possível notar diversos pontos que foram analisados nos capítulos anteriores - principalmente o fenômeno da Abelha Rainha -, e que podem ser associados a uma liderança autocrática, aquela em que o controle das decisões está centralizado nas mãos de um único indivíduo e que costuma ser autoritária, temerosa e pouco inclusiva. Desta forma, vale analisar de maneira detalhada esses elementos-chaves deste seu tipo de liderança, e que levaram a mídia a classificá-la como referência quando o assunto é liderança feminina.

O primeiro ponto a ser mencionado, que pode ser definido como a principal característica de Miranda, é notado logo no início do filme: a adoção de características comportamentais ou atributos historicamente relacionados à figura masculina, como agressividade e racionalidade. Tais características constituíram, ao longo do tempo, elementos imprescindíveis para o mundo do trabalho e negócios (KANAN, 2010), como foi abordado no capítulo 3.

Esta postura de exercer comportamentos considerados masculinos é frequentemente utilizada por mulheres no contexto organizacional, reforçando os estereótipos de que características tidas como inerentes ao homem são mais adequadas ao ambiente empresarial. (FERREIRA, ALVES, LINS, SANTOS, 2020, p.21)

Quando Miranda chega ao prédio da revista, as pessoas saem do elevador para que ela o utilize sozinha. Além disso, todos param, imediatamente, o que estão fazendo, trocam de sapatos e param de ler suas revistas. Sua chegada é avassaladora: ela arremessa seu casaco e sua bolsa sobre a mesa da nova assistente Andrea e ordena uma lista de tarefas a serem cumpridas. Não permite perguntas, todos devem se contentar com as informações que recebem e, independentemente de qualquer dificuldade, providenciar o que lhes é ordenado.

Figura 9 - Cena de Miranda Priestly no elevador da *Runway Magazine*.



Fonte: O Diabo Veste Prada, 2008.

Miranda também demonstra este comportamento na forma com que trata os seus funcionários, de forma grosseira e sem respeito algum. Após todas as suas ordens, acrescenta a fala “*Isso é tudo*”, para que a pessoa saia da sua frente, ou quando chama as assistentes por outros nomes e exige que essas atendam aos chamados. A líder também não admite que uma ordem sua seja negada. Um exemplo é quando ela acusa a assistente de incompetente por esta não conseguir um vôo de Miami para Nova York, pela impossibilidade de se voar na época devido à passagem de um furacão.

Essa masculinização da personalidade de Miranda pode ser identificada também pelo modo que ela enxerga outras mulheres, classificando-as como suas adversárias em uma constante competição.

Quando tem seu posto de editora-chefe da revista de moda *Runway* ameaçado pela personagem Jacqueline Follet, Miranda faz de tudo para contornar a situação, oferecendo a ela outro cargo na empresa. “*A verdade é que não há ninguém capaz de fazer o que eu faço*”, argumenta a personagem. Sendo assim, a conjuntura do ambiente empresarial, especialmente, a intimidação feminina sobre as pretensões profissionais opostas às delas, desencadeia na exteriorização de preconceito de gênero, no qual mulheres sentem-se ameaçadas pela ascensão de outras mulheres (DERKS, 2011).

O segundo ponto a ser analisado é o poder centralizado que a personagem possui, muito pelo fato de sua masculinização e por buscar sempre a perfeição. Miranda é especialista em sua função e preza pelos mínimos detalhes em tudo o que

faz. Não é à toa que conquistou o *status* de uma das mulheres mais influentes no mundo da moda.

Figura 10 - Cena de Miranda Priestly julgando sua funcionária Andrea.



Fonte: O Diabo Veste Prada, 2008.

No filme, sua competência é mostrada quando Miranda gasta 300 mil dólares para mudar um dos ensaios da revista sem motivos relevantes, mas também por sua influência, que fica evidente na confiança e no respeito que os estilistas e profissionais da área depositam nela. Todas as decisões cabem a ela e sua opinião é a mais importante sempre.

Isso pode ser relacionado ao que foi dito no capítulo 2, sobre o fato das mulheres precisarem se esforçar muito mais do que os homens e fazerem tudo com maestria para atingirem os seus objetivos profissionais. Para Tonani (2011), o grande número de mulheres nos cargos de comando, atualmente, se explica pela forte pressão que elas exercem para ocupar seu espaço e pelo próprio mercado de trabalho, que já enxerga a mulher com um estilo estratégico de exercer a liderança, pois elas estudam mais e se dedicam mais do que os homens em suas vidas profissionais.

Na busca desenfreada pela obtenção do êxito em todas as suas ações, poucas são aquelas que conseguem o reconhecimento e apoio familiar na realização das atividades diárias, sendo geralmente expostas a um extremo desgaste, o qual ocasiona o surgimento de uma série de problemas físicos e emocionais [...]. (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2017, p.88)

Porém, ainda que homens e mulheres estejam mudando sua concepção sobre o espaço e a condição feminina nas sociedades, alguns atributos, características, habilidades ou estilos, conforme denominam os diversos autores, determinam

rigorosos padrões de excelência - como força, coragem, autoridade e influência - em termos de liderança. E, por razões culturais ou históricas, esses padrões foram ou ainda são, costumeiramente, associados às práticas masculinas (KANAN, 2010).

Devido a esta quebra de estereótipo, seu ex-marido a apelidou publicamente de “A Dama de Ferro”, expressão usada para caracterizar Margaret Thatcher, ex-ministra do Reino Unido.

Figura 11 - Margaret Thatcher, ex-ministra do Reino Unido.



Fonte: Guia da Semana, 2011.

De acordo com o site Guia da Semana (2011)<sup>5</sup>, durante 11 anos e meio, Thatcher se manteve no cargo de Primeira Ministra Britânica. Ela quebrou barreiras de gênero e classe, fazendo com que um mundo dominado pelos homens parasse para ouvir o que dizia, inicialmente com a voz estridente, mas sempre com muita garra, convicção e certeza do que almejava. Nesse período, ela comandou a Inglaterra com mãos de ferro e enfrentou uma série de decisões importantes, e nem todas foram bem aceitas por algumas pessoas, fazendo com que o público se dividisse entre os que a amam e os que a odeiam.

Por meio desta comparação de Miranda com Margaret Thatcher, entende-se que a editora-chefe é detentora de uma palavra que é símbolo do universo masculino: poder. A personagem Miranda concentra em torno de si o poder e o profissionalismo na condução das decisões organizacionais. No entanto, o gerenciamento de negócios

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/cinema/sinopse/a-dama-de-ferro>

em uma organização ou o exercício de um cargo estratégico ou de liderança, estavam exclusivamente reservados até recentemente à figura masculina (SILVA, MILITÃO, GRANGEIRO, 2019). Isso faz com que muitos homens tenham seu ego ameaçado e, como forma de contornar a situação, culpam as mulheres e tentam passar a imagem de que são as vilãs da história.

Se Miranda Priestly fosse um homem, ela dificilmente seria chamada de *diabo*. Ela seria exigente, competente, controladora, ambiciosa, mandona. Mas jamais seria comparada a uma entidade religiosa que personifica o *mal*. Porque ela não é má, ela é apenas uma mulher em posição de poder. Por mais perigoso que isso possa ser para o patriarcado (VALKIRIAS, 2017).

Ao usar a palavra “diabo”, em The Devil Wears Prada (O Diabo Veste Prada, 2006), como adjetivo para descrever uma mulher em um alto cargo organizacional, o longa acaba passando uma mensagem prejudicial da liderança feminina, a partir dos símbolos (tokens) judaico-cristãos do bem associado à imagem de Deus e do mal na figura do Diabo. (SOUZA, GRANGEIRO, SILVA, 2021, p.45)

De maneira geral, o acesso ao poder, seja ele qual for, coloca as mulheres em situação de *double bina*: se atuam como homens, elas se expõem a perder os atributos obrigatórios da "feminilidade" e põem em questão o direito natural dos homens às posições de poder; se elas agem como mulheres, parecem incapazes e inadaptadas à situação (BOURDIEU, 2012).

O terceiro e último ponto a ser destacado é sobre a vida de Miranda fora do âmbito profissional. Miranda é casada, mas seu marido é pouco citado, aparecendo, na maioria das vezes, nas várias ordens dadas às assistentes para marcação de almoços e jantares, cuja editora-chefe quase sempre se atrasa ou não comparece em virtude de alguma incumbência profissional. A fala do marido em uma das cenas do filme demonstra o constrangimento dele nestas situações: “*todos do restaurante já estavam pensando: lá está ele esperando por ela de novo*”.

A recorrência desses fatos faz com que Stephen, marido de Miranda, entre com um pedido de divórcio. Miranda, então, deixa nítido seu desalento no discurso “*outra decepção, outra frustração, outro pai que se vai*”. Tal episódio faz Miranda imaginar a capa dos jornais estampando seu rosto com a descrição “A rainha frígida espanta mais um Sr. Priestly”, levando a personagem de volta à condição feminina socialmente aceitável: que a mulher somente poderá ser feliz e/ou realizada quando ao lado de um homem.

A fala de Nigel (Stanley Tucci), exemplifica a difícil tarefa de equilibrar as esferas pessoais e profissionais da vida. O personagem diz: 'Quando sua vida pessoal está uma bagunça, é sinal que você está se saindo bem no trabalho. Me avise quando sua vida pessoal virar fumaça, quer dizer que você será promovida!'. O personagem aponta que esta conciliação é impossível, reforçando os sacrifícios pessoais necessários para o desenvolvimento profissional. (SILVA, MILITÃO, GRANGEIRO, 2021, p.62)

No que diz respeito às suas filhas, Miranda demonstra intensa preocupação, faz questão de comparecer em reuniões de pais e fica decepcionada quando não pode ir ao recital de poesias das gêmeas. Porém, atribui às assistentes os deveres de casa escolares das mesmas.

A editora-chefe reconhece que não consegue dedicar o tempo que queria com a educação de suas filhas, o que a leva a fazer todos os seus gostos e desejos, possíveis e impossíveis, para suprir a sua falta como mãe. Um exemplo disso é quando ela pede à Andrea, sua mais nova assistente, para conseguir um manuscrito inédito da sequência da saga *Harry Potter*, ameaçando demiti-la caso não consiga.

Este tópico nos leva a refletir sobre o difícil desafio de conciliar rotina doméstica e vida profissional, de maneira que muitas mulheres, não conseguem se adaptar a estas mudanças, ocasionando que se abra mão de vários interesses próprios, como a busca pelo acompanhamento da criação dos filhos (de maneira a não ser omissa no papel de mãe) (SAFFIOTI, 1987) em detrimento do sucesso profissional.

Para Dieese (2012), é indispensável que a sociedade entenda que a maternidade e a responsabilidade com os filhos é dever de toda família, cabendo aos homens dividir esta tarefa em igualdade com as mulheres, para que não haja uma sobrecarga em algum dos lados.

Neste caso, seria viável compartilhar a partilha de responsabilidades por homens e mulheres em qualquer campo de atividade, não de forma a configurar como uma ajuda, onde a responsabilidade seria sempre do outro, mas de partilhar a vida doméstica, o lazer e as atividades que asseguram o sustento da família. (SAFFIOTI, 1987, p.15)

O filme não revela motivos claros e explícitos para explicar, de fato, tal comportamento de líder autocrática adotado pela personagem. Por não ter um passado constituído dentro da narrativa, faz-se supor que estas são características intrínsecas da mulher que consegue uma alta posição na hierarquia organizacional: excelente profissional, altamente respeitada e até mesmo temida por seus colaboradores, o que se deduz pelo fato de atuar como gestora seguindo os padrões

de comportamento considerados masculinos, por priorizar a carreira profissional em detrimento da família, não firmando relacionamentos amorosos duradouros, nem tampouco uma relação afetuosa com suas filhas (FERREIRA, ALVES, LINS, SANTOS, 2020).

Essa visão foi socialmente aceita e disseminada pela mídia, especialmente pela indústria cinematográfica, a ponto de levar à criação de uma personagem tão icônica, que serviu como símbolo de liderança feminina durante muitos anos.

Porém, como foi analisado anteriormente, cada vez mais mulheres estão deixando de lado este modo de liderar autocrático, podendo ser cada vez mais elas mesmas, desfrutar de momentos na presença de pessoas queridas, tendo também uma vida social equilibrada entre trabalho e rotina diária. Nos próximos capítulos, então, veremos outras duas personagens femininas em cargos de liderança do cinema e da televisão, de períodos posteriores ao de Miranda Priestly.

## 5.2 Jules Ostin, a líder liberal

O filme “Um Senhor Estagiário”, dirigido por Nancy Meyers, foi lançado em 2015 e protagonizado por dois atores consagrados de Hollywood - Robert De Niro, no papel de Ben, e Anne Hathaway, no papel de Jules.

Na trama, Ben é um executivo que trabalhou a vida inteira com listas telefônicas e, aos 70 anos, encontra-se aposentado e viúvo. Entretanto, por não ter mais uma rotina de trabalho, Ben percebe que sua vida está monótona e sem emoções, o que o faz se inscrever em um programa de estágio para idosos de uma das maiores empresas de e-commerce do mundo.

A startup é fundada e comandada por Jules Ostin, jovem empresária de sucesso que alavancou sua loja online em apenas 18 meses, gerando uma enorme receita e empregando centenas de funcionários - um deles, no caso, é o Ben.

A narrativa se constrói no relacionamento de Jules e Ben, como chefe e estagiário, mostrando como as diferenças de gerações, ao invés de atrapalhar, podem ser extremamente valiosas para o desenvolvimento dos negócios e das pessoas. Mas, esta análise irá focar na empreendedora Jules, mais especificamente, no seu papel como líder de uma empresa em ascensão.

Jules Ostin, interpretada pela atriz Anne Hathaway, possui uma vida totalmente intensa, por ser líder de uma organização que atrai cada vez mais os olhos dos investidores. A personagem é casada e possui uma filha pequena, que fica sob os cuidados do pai em casa, para que a mesma continue levando o e-commerce para o topo do mercado.

Por sua empresa estar em crescimento exponencial, Jules lida com o medo de não conseguir comandar seu negócio e, junto a isso, as responsabilidades de ser mãe e esposa cobram sua atenção, fazendo com que duvide de sua capacidade em todas as funções que exerce. Porém, esses desafios não impedem que Jules exerça sua liderança de forma liberal, apostando na autonomia de seus colaboradores e gerando um clima favorável no trabalho, mas não deixando de perpetuar alguns tipos de estereótipos.

O principal objetivo desta análise é, então, encontrar pontos que destacam a forma de liderar de Jules, classificada como liberal, mas não democrática, e como essa mudança de liderança impactou o modo como as mulheres em altos cargos passaram a ser vistas pela sociedade.

O primeiro ponto a ser colocado em pauta é o acúmulo de tarefas que é exercido pela personagem, dando vida ao famoso termo “*multitasking*”, no qual pessoas que são capazes de executar muitas tarefas ao mesmo tempo são caracterizadas. Este termo foi associado diretamente à personalidade feminina, criando o famoso bordão “as mulheres são multitarefas”.

Jules é um exemplo claro deste conceito, pois está sempre correndo pelo escritório, indo de reunião para reunião, sem tempo de fazer tarefas essenciais, como até mesmo se alimentar. Em uma das cenas, o estagiário Ben compra uma refeição para que ela possa ir comendo no caminho de uma reunião, pois percebe que a mesma está passando mal. Para Jules, esta rotina se tornou normal, não passa de mais um dia de sua vida como empresária, mãe e esposa tentando segurar todos os pratinhos.

Figura 12 - Cena de Jules Ostin com outras mães na escola de sua filha.



Fonte: Um Senhor Estagiário, 2015.

De acordo com um estudo feito pelo PLOS One, publicado em uma matéria do Jornal Nexo<sup>6</sup>, os cérebros femininos não são mais eficientes em nenhuma dessas atividades do que os masculinos. Além disso, o estudo também apontou que ninguém é bom em multitarefas, pois os cérebros humanos não conseguem gerenciar múltiplas atividades de uma vez.

Particularmente, quando duas tarefas são semelhantes, elas competem pelo uso da mesma área do cérebro, o que torna a realização de multitarefas muito difícil. Um exemplo disso é a falta de atenção de Jules em algumas atividades, como quando

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/externo/2019/08/25/Mulheres-n%C3%A3o-s%C3%A3o-melhores-em-multitarefas.-S%C3%B3-trabalham-mais>

não lembrava que havia aprovado um programa de estágio para idosos em sua empresa, ou como quando envia uma mensagem maldosa para sua mãe, achando que havia enviado para o marido. Isso sem contar que não consegue ter uma convivência próxima com a sua equipe, quando se mostra não tão participante nas confraternizações e comemorações da própria empresa, pois está sempre correndo contra o tempo.

Outra questão levantada pela matéria do Jornal Nexo são as consequências que este mito traz à maioria das mulheres, pois se o cérebro feminino está igualmente tensionado por multitarefas, por que continuamos pedindo às mulheres que façam isso? E, mais importante, quais são as consequências disso?

Desde que as mulheres começaram a ter seu espaço no mercado de trabalho, gerou-se um falso ideal de que podiam ser capazes de dar conta de tudo: do trabalho, da casa e dos filhos. Afinal, essa grande virada de chave na sociedade mostrou o quão fortes as mesmas podem ser, e que uma tarefa a mais ou uma a menos, não faria diferença - o que gerou a grande “síndrome da super-heróína”, esperar que mulheres façam tudo por todos o tempo todo. E elas aceitaram isso, porque até pouco tempo atrás, parecia certo, era “legal” ter algum poder pela primeira vez, mas em compensação, o cansaço, a cobrança e a expectativa não valem a pena, podem afetar a saúde mental das mulheres, assim como sua capacidade de prosperar no trabalho.

Não se trata apenas de abandonar as expectativas que os outros determinam para nós, mas sim, não raro, de nos livrar dos padrões rígidos ou tacanhos que definimos para nós mesmos. (CHIQUET, 2018, p.11)

O segundo ponto a ganhar destaque nesta análise é sobre a relevância da opinião masculina, capaz de moldar o pensamento do gênero feminino sobre o que deve ou não ser feito. Uma das cenas em que este tema pode ser percebido é quando Jules recebe o conselho de um dos seus colegas de trabalho mais confiáveis, sobre contratar um CEO para ocupar o seu lugar na empresa. Devido à intensa demanda nas mãos de Jules, ele afirma que esta seria uma boa ideia e que já foi bem aceita pela empresa, ficando subentendido que o assunto foi discutido sem a presença da empresária.

Figura 13 - Cena de Jules Ostin com seu funcionário.



Fonte: Um Senhor Estagiário, 2015.

Até então, Jules nunca tinha pensado em colocar uma pessoa para substituí-la, pois ela tem muito orgulho do que faz e de tudo que construiu com as próprias mãos.

Tudo começou na cozinha de sua casa, quando ela pesquisava sobre roupas na internet e percebeu que apesar da variedade de lojas online no segmento, havia uma demanda: nenhuma vendia roupas sob medida e havia uma certa dificuldade das compradoras, mulheres, se enxergarem naquelas roupas, então ela pensou: "eu posso resolver isso". Ela experimentou todas as roupas que vendeu, descreveu perfeitamente seus caimentos e colocou não só produtos à venda, mas informações valiosas e úteis sobre eles, estratégia que foi determinante para o sucesso do seu negócio.

Apesar disso, ainda assim a sua capacidade é colocada à prova pelo gênero masculino, pois ao invés de se pensar numa maneira para reduzir ou flexibilizar suas atividades, na primeira oportunidade, foi sugerido a contratação de uma outra pessoa - um homem - para substituir a sua posição e impulsionar os resultados de sua empresa, reafirmando a falta de confiança em suas habilidades por ser uma mulher.

Seu marido Matt também reproduz este tipo de comportamento, incentivando-a a considerar a solução de contratar um CEO mesmo sendo contra a sua vontade, alegando que, desta forma, ela passaria mais tempo com a família.

Figura 14 - Cena de Jules Ostin com seu marido e filha.



Fonte: Um Senhor Estagiário, 2015.

A partir do estereótipo enraizado na sociedade - de que a mulher é responsável pelos afazeres domésticos e pelo cuidado com os filhos e o homem pelo trabalho - que foi apresentado no capítulo 2, o casal Matt e Jules é totalmente oposto ao padrão: devido ao sucesso de Jules, Matt renunciou de seu trabalho para cuidar da filha e da casa, enquanto Jules se dedica a sustentar a família com a sua *startup*. Não é algo comum de se ver, mas em muitos lugares vem se tornando uma tendência, principalmente com a expansão feminina nas organizações e em posições de liderança, como é o caso de Jules.

[...] a relação familiar demonstrada no filme permite visualizar aspectos subversivos no que tange ao que se tem como padrão quanto aos espaços e papéis sociais de homens e mulheres, uma vez que o ambiente organizacional pensado para o homem, é ocupado por uma mulher, enquanto o homem passa a cuidar do lar, sendo definido no filme como “pai que fica em casa”. (FERREIRA, ALVES, LINS, SANTOS, 2020, p. 842)

Por um lado, é um grande avanço quando falamos em igualdade de gênero. Por outro, ainda se enxerga necessário educar a mentalidade masculina, para que deixem de lado o sentimento de inferioridade perante a mulher ou a visão de que são menos “homens”. Tais concepções podem ocasionar conflitos no relacionamento e fazer com que a mulher se sinta culpada por estar desempenhando uma função que, segundo as normas da sociedade, não é dela.

Após descobrir uma traição de Matt, Jules se sente uma péssima mãe e esposa, convencendo-se de que um outro CEO para administrar a sua empresa seria a solução para salvar o seu casamento. Este episódio deixa claro que as ordens e padrões construídos afirmam que dedicar-se somente ao trabalho é visto como

antinatural para mulheres, como se a única missão feminina fosse prover a maternidade e garantir o bem-estar da família.

Com a ajuda de Ben, ela conseguiu reconquistar sua autoconfiança e perdoar Matt, que assumiu seu erro e se sentiu arrependido, pedindo para que a esposa não tomasse a decisão de não assumir mais a empresa por causa dele, mas sim, por ela mesma. O casal se acerta e se comprometem, juntos, a achar um equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais. Como afirma Albuquerque e Oliveira (2017), embora o patriarcado ainda apresente-se como estrutura familiar básica na maioria das sociedades contemporâneas, torna-se necessário reconhecer que a sociedade passou e passa por inúmeras transformações, sendo permeada por lutas e rupturas, desconstruindo e construindo o papel destinado a homens e mulheres, exigindo que se repense na importância dos laços afetivos e nas favoráveis consequências de que ambos, homem e mulher, possam compartilhar e, juntos, definir suas escolhas.

O terceiro e último ponto a ser mencionado é a falta de reconhecimento da personagem Becky, pela sua líder direta. Becky é secretária de Jules há algum tempo e, mesmo fazendo todas as suas tarefas da melhor forma, não é reconhecida no seu ambiente de trabalho.

Figura 15 - Cena de Jules Ostin com sua assistente.



Fonte: Um Senhor Estagiário, 2015.

No filme, Becky afirma que é formada e preparada para analisar dados e gostaria muito de trabalhar com isso. Ela observa as outras pessoas trabalhando com o que gostam e se sente infeliz com a sua rotina caótica de ser responsável pela

agenda de Jules. De acordo com o Great Place to Work Brasil<sup>7</sup>, o subaproveitamento das competências e uma liderança ineficiente são dois dos principais motivos que levam à saída de grandes talentos das empresas.

No primeiro caso, segundo a consultoria global, não há nada pior para um profissional competente e habilidoso, do que executar atividades incapazes de mostrar seu conhecimento e capacidade. Aos poucos, suas atribuições já não provocam o entusiasmo de passar boa parte do dia dedicado a uma empresa, o que ocorre com Becky, que não encontra mais felicidade naquilo que faz.

Já o segundo motivo, sobre a ineficiência da liderança, o GPTW acredita que a permanência de um colaborador vai depender de como a liderança conduzirá os conflitos gerados em determinadas situações. O feedback contínuo, a comunicação transparente e a autonomia de trabalho também são elementos de grande relevância na saúde do relacionamento entre líderes e equipe, ações estas que não são vistas entre Becky e Jules.

Quando se trata de Ben, seu estagiário, Jules possui um outro tipo de comportamento. No primeiro momento, ela não ficou muito feliz com a sua chegada, pedindo até que ele fosse transferido para outra área. Porém, com o passar do tempo, eles foram se tornando amigos de verdade, fazendo parte da vida um do outro. Tal atitude mostra que Jules não é parcial em seus reconhecimentos, o que causa um déficit no seu modelo de liderança.

Figura 16 - Cena de Jules Ostin em reunião com a sua equipe.



Fonte: Um Senhor Estagiário, 2015.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionarios-saindo/>

Não é que ela não seja uma boa líder, pelo contrário, ela trata as pessoas com respeito, elogia, chama atenção quando necessário e pede desculpas sem medo. Fica claro também que Jules se importa com a saúde mental dos seus funcionários, pois em alguns momentos, conseguimos ver os personagens parando brevemente seus afazeres e indo à sala de massagem, disponibilizada pela própria empresa, ou para o espaço de descanso. Além disso, ela proporciona autonomia, ou seja, a maioria dos colaboradores realizam suas atividades sem precisar receber ordens a todo instante, pois estão cientes das pendências e de como precisam resolvê-las.

Tudo isso demonstra um aspecto extremamente moderno e que se torna cada vez mais popular no mercado, gerando um ambiente harmonioso e, a longo prazo, contribuindo para que os colaboradores não adoeçam. Contudo, mesmo que uma empresa forneça diversos benefícios atrativos, um salário bem satisfatório e possua um escritório extremamente aconchegante e criativo, se não prezar pela satisfação dos seus colaboradores e incentivar o crescimento de todos por igual, nenhum desses motivos os manterão na organização por muito tempo.

De modo geral, o filme possui um contraste muito grande quando comparado ao anterior, de forma a refletir sobre a mudança do papel das mulheres - e dos homens também - na sociedade e no mercado de trabalho com o passar do tempo, e como isso possibilitou que elas mudassem o modo de exercer a liderança nas organizações.

É claro que ainda é possível observar a perpetuação de alguns estigmas sociais e culturais, conforme foram ressaltados acima, mas o mais interessante é perceber que este filme, lançado em 2015 - quase 10 anos depois de "O Diabo Veste Prada" - foi um dos mais marcantes após a "Era Miranda Priestly". Isso foi essencial para que essa nova concepção de liderança feminina fosse cada vez mais disseminada e vista como mais próxima do ideal.

Sendo assim, é notável que quando as mulheres se aproximam do que realmente são e deixam de lado características que querem lhes ser impostas, o céu é o limite para os seus sonhos. Afinal, conforme afirma Melinda Gates (2019), em seu livro "O Momento de Voar", ser autêntico parece uma receita piegas para vencer em uma cultura agressiva. Significa não agir com falsidade só para se encaixar. Significa expressar nossos talentos, valores e opiniões no nosso estilo, defendendo nossos direitos e jamais sacrificando o respeito próprio. Isso é poder.

### 5.3 Jacqueline Carlyle, a líder democrática

A série norte-americana *The Bold Type* foi criada por Sarah Watson e estreou em 2017 no canal de televisão Freeform. O enredo é inspirado na vida e carreira de Joanna Coles, ex-editora-chefe da tão famosa revista de moda estadunidense *Cosmopolitan*. A trama é focada na vida de três amigas, Kat, Jane e Sutton, interpretadas pelas atrizes Aisha Dee, Katie Stevens e Meghan Fanny, respectivamente, que batalham para conquistar uma carreira de sucesso em New York juntamente com diversos obstáculos pessoais.

As três trabalham na *Scarlet Magazine*, revista fictícia que aborda temas do universo feminino para jovens - Kat é diretora de mídias sociais, Jane é jornalista e Sutton é assistente de moda - e são lideradas pela editora-chefe Jacqueline Carlyle, interpretada pela atriz Melora Hardin, que comanda a revista há anos, equilibrando firmeza e cuidado com a sua equipe.

A personagem Jacqueline é inspirada na própria Joanna Coles, fazendo referência à época em que esteve liderando a revista *Cosmopolitan*. Na série, Jacqueline é casada com Ian há 20 anos e possui dois filhos, mas é no contexto organizacional que a personagem se destaca.

Jacqueline é uma inspiração no mundo jornalístico, principalmente por sua coragem, por lutar por aquilo que acredita e por não ter medo de correr riscos. Porém, além de ser uma excelente editora-chefe, ela também preza por manter um bom relacionamento com seus funcionários e os incentiva diariamente a crescer tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

Figura 17 - Cena de Jacqueline Carlyle na festa da revista.



Fonte: The Bold Type, 2017.

O objetivo desta análise será entender a forma de liderança da personagem Jacqueline Carlyle e os principais elementos que a levaram a ser considerada um exemplo de líder democrática, inspirando todos os colaboradores com quem já trabalhou a irem atrás sempre de suas melhores versões.

O primeiro ponto a ser analisado é, com certeza, o relacionamento que a personagem tem com a sua equipe. Quando uma líder promove uma comunicação aberta e uma escuta ativa com os seus subordinados, ela gera confiança. Quando há confiança, há dedicação em tudo que é feito e resultados excelentes são visíveis, o que faz com que Jacqueline seja tão boa no que faz.

O relacionamento mais próximo, e com mais aprendizados, que Jacqueline tem no ambiente de trabalho é com Jane, escritora que entrou na revista como estagiária e, aos poucos, foi ganhando espaço na área e admiração da editora-chefe. Jane sempre teve o sonho de trabalhar na *Scarlet Magazine*, afirmado que, quando era adolescente, passava horas lendo a edição do mês e se encantando com palavras encorajadoras que a revista sempre fez questão de trazer, principalmente ao gênero feminino.

Em seu primeiro dia de trabalho como estagiária, Jane soube no momento em que conheceu Jacqueline, que estava no lugar certo para iniciar sua carreira. A editora-chefe perguntou se ela era escritora e Jane respondeu que não, que era estagiária. A resposta de Jacqueline foi a melhor possível: “*Isso não significa que você também não possa ser uma escritora*”, fazendo Jane enxergar possibilidades na carreira de escritora e almejar ser, um dia, uma chefe tão boa quanto ela.

Ao se destacar em seus trabalhos, Jane conquistou o posto de escritora e começou a ganhar pautas sensíveis para escrever, como a legalização de armas, saúde feminina e até mesmo assédio sexual no ambiente corporativo - temas que são debatidos nas temporadas da série. Apesar da dificuldade, Jacqueline estava lá por Jane sempre que ela encontrava obstáculos pelo caminho, mostrando que “a história importa”, como dizia a chefe, e que todos os desafios são oportunidades de crescimento na profissão.

Porém, ser líder também exige ensinar os funcionários a aprenderem a lidar com os seus próprios erros. Em um dos momentos da série, Jane sente que Jacqueline não estava reconhecendo-a profissionalmente da maneira que ela merecia e, com uns rumores de demissão em massa na *Scarlet*, a escritora decidiu pedir o desligamento e ir trabalhar na revista *Incite*, na qual ela tinha recebido uma proposta

de trabalho. No primeiro momento, Jane percebeu que toda a liberdade que a sua nova chefe o tinha prometido, não passava de uma mentira e, depois de uma situação comprometendo a *Incite*, Jane foi demitida. Desempregada, ela começa a fazer várias entrevistas e, em nenhuma delas, consegue um emprego, o que a faz tentar uma nova chance como escritora na *Scarlet Magazine*.

Ao pedir o seu trabalho de volta à Jacqueline, Jane é surpreendida pela resposta negativa, mas totalmente coerente, que a editora-chefe lhe dá, afirmando que não era o momento ideal para isso: “*Você tem muito para crescer. Deve enfrentar seu fracasso, sem ter medo dele. Acabou de perder seu emprego, quer se sentir segura e acha que se eu conserto isso, tudo voltará ao normal. Sei que não era o que queria ouvir, mas será um aprendizado inestimável para você. Acredito em você, Jane*”. Isso prova que ser uma boa líder não é ser legal com todos, mas saber o que é melhor para todos, característica muito encontrada e apreciada no atual estilo de liderança feminino, descrito no capítulo 3.

Figura 18 - Cena de Jacqueline Carlyle conversando com Jane.



Fonte: The Bold Type, 2017.

No decorrer da série, Jacqueline revela à Jane que sofreu assédio sexual no início de sua carreira, em uma organização que trabalhou antes de entrar na revista. Ainda desempregada, Jane recebe um depoimento de abuso sexual para um de seus artigos autônomos que, coincidentemente, é de uma funcionária que trabalha na mesma empresa que o ocorrido com a editora-chefe. A partir dos detalhes do relato, Jacqueline associa que foi o mesmo abusador que lhe violentou. Isso faz com que a líder ganhe forças para compartilhar sua história - até então em sigilo - com todos, para que o culpado fosse punido e para garantir que não haja outras vítimas.

Conforme foi analisado no capítulo 2, sobre como a violência doméstica é, infelizmente, uma realidade na vida de diversas mulheres, é válido mencionar também sobre como esse conceito se expande em todos os outros lugares que as mesmas se encontram, inclusive no ambiente de trabalho - reflexo da repressão e da dominação masculina perante o sexo feminino ao longo do tempo.

De acordo com uma matéria publicada pelo G1<sup>8</sup>, uma pesquisa feita pelo LinkedIn, em parceria com a consultoria Think Eva, revela que 47% das mulheres entrevistadas já sofreram assédio sexual no trabalho. Dentre elas, apenas 5% reportaram os casos para o RH das empresas. Estes dados demonstram que o tema ainda é pouco tratado como prioridade nas organizações - podendo ser legitimado na maioria das vezes - mas causa enormes feridas e consequências irreparáveis às vítimas.

Quando Jacqueline, líder de uma organização, decide levar o seu caso ao conhecimento do público, ela representa diversas vozes que, por causa do medo, se calaram diante a estes abusos, além de usar a sua influência para mostrar que qualquer tipo de assédio (sexual ou moral) é crime. Ana Plihal, diretora de soluções de talentos e líder do Comitê de Mulheres para o LinkedIn Brasil, afirma que mobilizar as lideranças é o melhor caminho para combater os abusos: *“Temos como objetivo chamar lideranças empresariais a assumirem um compromisso público e aberto de combate ao assédio sexual no ambiente de trabalho, conclamando para a adoção de ações preventivas de contenção e proporcionando, assim, um ambiente mais seguro”*.

Tal acontecimento gerou um grande sucesso ao artigo de Jane e fez com que ela amadurecesse como profissional, ganhando uma nova oportunidade de trabalhar na revista de Jacqueline Carlyle: *“Quando você veio aqui pedir o seu emprego de volta, você estava com medo. Mas este artigo e a Jane que eu vi nesses últimos dias não tem medo de nada. Eu quero você de volta na Scarlet, Jane, se você estiver interessada. Nós sentimos sua falta. Eu senti sua falta.”* Jacqueline, mais uma vez, mostrou um excelente trabalho como líder, deixando claro como uma boa liderança pode impactar positivamente a vida pessoal e profissional de uma pessoa e que todos merecem uma segunda chance.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/08/quase-metade-das-mulheres-ja-sofreu-assedio-sexual-no-trabalho-15percent-delas-pediram-demissao-diz-pesquisa.ghtml>

Figura 19 - Cena de Jacqueline Carlyle elogiando Jane.



Fonte: The Bold Type, 2017.

Com o passar do tempo, Jane foi demonstrando um maravilhoso trabalho e conquistando novas posições dentro de sua área, contratando novos funcionários para sua vertical e cativando cada vez mais os leitores da revista. Essa evolução fez com que Jacqueline confiasse totalmente em sua funcionária, ao ponto de se sentir segura o suficiente para se aposentar e se dedicar a sua vida pessoal por completo. Afinal, a revista passou por intensas mudanças devido ao crescimento do digital e Jacqueline sabia que ela não era mais o futuro da *Scarlet*, mas sim, Jane:

*Jacqueline: "A Scarlet sempre foi uma filha para mim. Mas como todo filho, chegará um momento em que precisaremos deixá-lo voar com as próprias asas. Neste caso, voar com outra pessoa. Jane, eu quero que você assuma a posição de editora-chefe. Você aceita?"*

*Jane: "Eu?"*

*Jacqueline: "Sim, você será ótima."*

*Jane: "Sim, por causa de você."*

Resumindo, a relação de Jane e Jacqueline é a prova de que todo líder precisa sempre enxergar seus funcionários como o futuro da organização, preparando-os para serem melhores que ele.

Outro fator que reflete diretamente no seu modelo de liderança é o modo como ela promove o empoderamento feminino e dá voz às gerações millenials e z. Ao longo de sua jornada como editora-chefe na *Scarlet*, Jacqueline sempre fez questão de mencionar as batalhas que precisou enfrentar para ser vista em sua carreira, sempre rodeada por engravatados tentando fazê-la cair em suas armadilhas, conforme citado

no capítulo 3. A líder precisou abrir mão de muitos sonhos e desejos e, hoje, faz questão de lutar para que as mulheres que trabalham ao seu redor não precisem passar por tantos sacrifícios para alcançarem o sucesso.

Um dos focos da terceira temporada da série é sobre uma matéria feita por Jane, com Jacqueline como sua mentora, a respeito de uma fotógrafa renomada que abusava de suas modelos em busca de fotografias “perfeitas”. Por meio de uma árdua investigação, elas conseguem provas contra a fotógrafa e decidem confrontá-la.

Figura 20 - Cena de Jacqueline Carlyle com Jane e Pamela Dolan



Fonte: The Bold Type, 2017.

Entretanto, Pamela já tinha uma carta na manga ao ir conversar com as duas, afirmindo que iria publicar um artigo contra a revista antes da matéria de Jane ir ao ar, fazendo com que a mesma perdesse sua credibilidade.

A revista impressa da *Scarlet*, nesta época, já estava perdendo sua força para o digital, e o escândalo sobre Pamela seria uma chance de a versão física ganhar relevância novamente. Como líder, Jacqueline sempre colocou os interesses de seu time em primeiro lugar ao invés de seus próprios, e mesmo sabendo que a revista impressa estava por um fio de ser extinta, ela resolve dar a matéria para Patrick, head de digital, publicar no blog da *Scarlet*.

Jacqueline não só fez com que o artigo de Jane fosse um sucesso, como levou à tona um assunto tão importante, não deixando que as vítimas fossem silenciadas. Apesar desta atitude ter contribuído para o fim de um dos grandes feitos de sua carreira, a editora-chefe prezou por levantar outras mulheres em detrimento de si mesma, um ato de sororidade e empoderamento feminino.

Além disso, a líder faz questão de dar voz às gerações mais novas, Y (pessoas que nasceram entre 1981 e 1995) e Z (pessoas que nasceram a partir de 1995), pois sabe que elas são o futuro do mercado de trabalho. Um claro exemplo disso é quando ela apoia Kat, diretora de social media, a contratar uma jovem sem experiência e faculdade para o seu time.

Angie possuía 21 anos e se tornou um fenômeno no *Twitter*, chamando atenção de Kat por seus milhares de seguidores. Porém, Angie não tinha formação e nunca havia trabalhado com mídias sociais, utilizava apenas como hobby. Mas sua narrativa sincera e divertida fez com que ganhasse visibilidade do público e crescesse na plataforma digital, ganhando extrema relevância.

Kat, então, resolveu convidá-la para fazer parte de seu time na *Scarlet*, pois acreditava muito na conexão que a jovem tinha com o público da geração Z. Mas o fato dela não ser formada fez com que o conselho da revista barrasse a contratação de Angie. A diretora decide contatar Jacqueline para saber o que fazer nesta situação, pois não queria perder uma funcionária tão talentosa.

Figura 21 - Cena de Jacqueline Carlyle consolando Kat.



Fonte: The Bold Type, 2017.

A editora-chefe fez questão de ajudá-la a mudar este requisito da revista de contratar apenas pessoas com formação acadêmica, incentivando-a a lutar pelos seus objetivos afincos e não desistir após ouvir um “não”. Sendo assim, a líder reuniu todo o conselho para que Kat apresentasse os motivos pelos quais Angie deveria ser contratada e o quanto ela iria ajudar a marca a crescer no meio digital.

Após uma apresentação extremamente consistente, Kat conseguiu convencer os membros do conselho não apenas a contratarem Angie, mas também a extinguirem

a política que exigia colaboradores com faculdade. Quando Kat decidiu enfrentar esta batalha, ela sabia que ter Jacqueline ao seu lado fazia toda a diferença. Não apenas pela influência da líder, mas porque Jacqueline acreditava no poder das gerações mais novas, assim como acreditou nela e em Jane quando as contratou como estagiárias.

O terceiro e último ponto a ser ressaltado sobre Jacqueline é o medo que a personagem tem de não ser mais adequada para ser líder da *Scarlet*, ou seja, de não ter mais qualificações para comandar uma revista que vem passando por uma transformação digital, acontecimento este que vem causando uma grande revolução nos modelos de trabalho. No episódio 4, da terceira temporada da série, a editora-chefe faz um discurso no aniversário da *Scarlet Magazine*, contando um pouco sobre sua trajetória e como a revista vem mudando rapidamente nos últimos tempos, proporcionando dúvidas à líder sobre continuar ou não no comando da empresa. O site Jornal do Comércio<sup>9</sup> publicou uma matéria que mostra uma pesquisa feita pela KPMG, chamada “Acelerando o futuro das mulheres nos negócios”, na qual revela que 57% das mulheres entrevistadas disseram que experimentaram a síndrome da impostora quando assumiram um novo papel de liderança ou ascenderam ao nível de executivas. A síndrome da impostora é a incapacidade persistente de crer que o sucesso é merecido ou alcançado com trabalho duro, habilidades e capacidades destacadas, acreditando que o êxito ocorre por outros meios como sorte ou estar no lugar certo e na hora certa. Com isso, Jacqueline reforça que a preocupação é constante na vida do gênero feminino, pelo fato de precisarem sempre se esforçar mais do que o gênero oposto, adotando uma autocrítica além do normal e um descrédito acerca de todos os desafios enfrentados, conforme foi apresentado no capítulo 3.

Falando no ponto de vista mercadológico, de acordo com um artigo escrito por Marcelo Mugnani, gerente de mídias na IONZ, publicado no site Mundo do Marketing<sup>10</sup>, mesmo soando como um clichê, a frase “adapte-se ou morra” faz bastante sentido nesse cenário. Não tem como construir uma marca sólida nas redes sociais sem acompanhar as mudanças que elas sofrem constantemente. O segredo

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/pesquisa-revela-que-executivas-sofrem-com-a-sindrome-da-impostora>

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/marcelo-mugnani/38537/voce-esta-preparado-para-as-mudancas-nas-midias.html>

está na adaptação, e claro, na criatividade de sair do lugar comum. Tendo ciência deste fato, a revista decide contratar Patrick para comandar a área de digital e ser o braço direito de Jacqueline, responsável pela revista impressa.

Tal novidade causa medo na editora-chefe. Medo de não conseguir acompanhar o mercado e fazer com que a empresa fique para trás. Medo de não ser mais qualificada para a sua função. Mas é necessário agir, com medo mesmo, e encarar como mais um desafio. E isso, a líder da *Scarlet* sabe fazer de melhor. *“Tenho que cumprir a promessa que fiz a mim mesma há mais de dez anos. E tenho que correr para o que tanto me apavora. Eu preciso ficar. E não apenas porque eu amo o que faço, mas porque essa é a essência da Scarlet. Para continuar inspirando jovens mulheres, para enfrentar os desafios de frente, para dar um salto de fé. E sim, é assustador, mas essa é a beleza disso, não é? Porque sem este salto, nunca saberemos o que poderia ser. Nunca saberemos do que somos capazes. E eu, por mim, mal posso esperar para descobrir.”*

Figura 22 - Cena de Jacqueline Carlyle sorrindo.



Fonte: The Bold Type, 2017.

Neste novo cenário, Jacqueline soube transformar esta dificuldade em uma oportunidade e, além de investir mais nas mídias sociais, decidiu mudar a forma como a revista se apresentava ao público, para que conseguisse continuar cativando e inspirando seus leitores. A editora-chefe tinha a preocupação de que a revista não representasse mais a realidade do universo feminino.

Ao longo da vida de uma mulher, vários obstáculos surgem à sua volta para causar dúvidas a respeito de seu pleno potencial. Um deles é o envelhecimento, inimigo do suposto papel de super-heróiña que lhe foi concedido. Por serem

consideradas como sinônimo de perfeição, conforme explicado no capítulo 3, cada dia que passa, as mulheres ficam cada vez mais perto do “prazo de validade”, deixando de serem símbolos de beleza e elegância, precisando se reinventar inúmeras vezes para continuarem provando sua capacidade. E com Jacqueline não foi diferente, sempre precisou ir cada vez mais afundo de si mesma para que conseguisse achar algo que as pessoas achassem relevante e que causasse identificação. Foi então que decidiu inserir ainda mais diversidade e inclusão nas páginas da *Scarlet*, ou melhor, mostrar que o real também é bonito, principalmente depois do caso de abuso de uma fotógrafa renomada (que será explicado mais para frente) ser colocado em pauta.

Sendo assim, após o anúncio de que a revista impressa seria extinta e que a *Scarlet* atuaria somente no digital, Jacqueline decidiu fazer uma última edição memorável: repleta de corpos reais e pessoas normais, indo contra os direcionamentos superiores, fazendo com que decidissem demiti-la do cargo de editora-chefe da revista.

Mesmo sabendo do risco que corria, Jacqueline seguiu os seus princípios e deu o pontapé inicial na real mudança de identidade de sua filha, como a líder sempre se referiu à revista. Além disso, aproveitou o tempo que fora demitida para cuidar de sua vida pessoal e dar um novo rumo ao seu casamento, no qual passou por um período turbulento, até que foi recontratada na *Scarlet*.

Jacqueline é aquela líder humana, que faz questão de superar os obstáculos que surgem em todos os âmbitos de sua vida, mostrando que um caminho de sucesso é composto por altos e baixos, e a forma como cada um enfrenta esta trajetória é o grande diferencial.

Ao longo desta análise, ficou explícito que a personagem, mesmo não sendo uma das protagonistas, é essencial no decorrer da trama, pois é ela que molda as três jovens principais e as fazem voar em suas vidas profissionais e pessoais. Com seus conselhos inigualáveis e sua jornada inspiradora, a líder proporciona admiração por onde passa, por sua maneira gentil, sincera e confiante de agir com todos ao seu redor.

Diferentemente das duas personagens analisadas anteriormente, com Jacqueline conseguimos nos aproximar mais da verdadeira realidade de uma líder feminina, que não precisa agir de forma rígida ou maleável demais para ser respeitada em sua posição. A editora-chefe foi capaz de mostrar que agir de forma humana é a chave para ser uma boa líder, como ter empatia, saber reconhecer seus erros e

acertos, demonstrar confiança e despertar o melhor dos seus colaboradores. Afinal, quando os colaboradores são valorizados, a produtividade aumenta, assim como a criatividade e a capacidade de pensar fora da caixa. Isso explica o fato de cada vez mais mulheres estarem sendo almejadas em cargos de liderança, conforme dito no capítulo 3.

Não é sobre perfeição - estereótipo propagado às mulheres atuais -, pois assim como todas as pessoas, Jacqueline também erra e passa por diversas dificuldades, como em sua vida amorosa e a insegurança que tem de continuar exercendo sua função. Mas ela não deixa que estes problemas sejam maiores do que a sua vontade de deixar uma marca positiva no mundo e de ajudar outras mulheres a conquistarem seus espaços de forma justa e igualitária. Não acima nem abaixo dos homens, mas ao lado deles, no centro da sociedade, acrescentando suas vozes e tomando as decisões para as quais são qualificadas e que possuem o direito de tomar (GATES, 2019). E a forma como esse viés vem sendo compartilhado em um seriado com abrangência quase que global mostra que os veículos midiáticos estão cada vez mais ressaltando a verdadeira pluralidade de ser mulher.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos três objetos de estudo, ficou perceptível que há uma mudança nítida a respeito da representação de mulheres em cargos de liderança pela mídia ao longo dos últimos anos. De líder autocrática a líder democrática, as personagens do cinema e televisão norte-americanas vão mudando a forma como se comportam no ambiente de trabalho, fazendo com que diversos estereótipos sobre o perfil da líder feminina sejam rompidos. Contudo, por mais que haja diferenças drásticas entre as três personagens, algumas semelhanças estereotipadas típicas do gênero feminino ainda perpetuam em suas vidas pessoais e profissionais.

Com a análise da personagem Miranda Priestly, do filme *O Diabo Veste Prada* (2006), ficou claro que seu estilo de liderança se enquadra como autocrático, pelo fato de suas rígidas e masculinizadas atitudes com seus colaboradores, do poder de decisão que só ela detém e da sua vida pessoal que é extremamente problemática. Seus atos se assemelham com a fase em que as mulheres começaram a ocupar cargos mais altos nas organizações, precisando se adaptar e se autoafirmar naquele ambiente repleto de concepções masculinas, não conseguindo priorizar outras vertentes de suas vidas.

Quando olhamos para a personagem Jules Ostin, do filme *Um Senhor Estagiário* (2015), vemos um comportamento oposto ao de Miranda, mas não totalmente positivo, o que caracteriza sua liderança como liberal. Por mais que Jules promovesse autonomia e um diálogo aberto em seu ambiente de trabalho, era visível que o excesso de tarefas que ela carregava, a necessidade de validação do gênero masculino e a falta de imparcialidade com alguns de seus colaboradores afetam sua performance como líder. Jules representa a típica mulher que tenta atingir a perfeição, ou melhor, a super-heróína, que quer dar conta de tudo e de todos, deixando seus interesses próprios e sua autoestima sempre em segundo plano.

Já a personagem Jacqueline Carlyle, da série *The Bold Type* (2017-2021), consegue achar um equilíbrio entre os dois tipos de liderança citados anteriormente, fazendo jus ao tipo de liderança democrática. Por meio do relacionamento com a sua equipe, e de como empodera outras mulheres e as gerações mais novas, a insegurança com relação ao seu potencial não impacta negativamente o modo como ela consegue ser firme e, ao mesmo tempo, gentil com todos ao seu redor. Ela não

deixa de ser ela mesma e não tenta ser perfeita em tudo, afinal, a líder é um ser humano e reconhece que todos erram e possuem vulnerabilidades.

Ao nos depararmos com as semelhanças das três obras em questão, observou-se que, quando se tem uma heroína como centro da narrativa, existem barreiras e peculiaridades únicas que não são observadas em filmes protagonizados por homens. Isso decorre como consequência do modelo patriarcal no qual a sociedade foi construída, cuja cultura do binarismo (homem/mulher) posiciona os gêneros de modo antagônico, favorecendo os homens com status superior, o que há muito tempo é relegado às mulheres (CARVALHO, 2016).

As personagens dos filmes estudados são competentes, reconhecidas e bem-sucedidas porque optaram, inicialmente, por suas vidas profissionais, e tiveram dificuldade de conciliar carreira e relacionamento amoroso e familiar ao mesmo tempo. Miranda, Jules e Jacqueline passam muito mais tempo exercendo suas posições de liderança nas empresas do que cuidando de suas vidas pessoais, o que gera conflitos - de intensidades diferentes - na hora de manter uma relação saudável com seus maridos e, muitas vezes, com os filhos. É nítido que há uma grande evolução quando comparamos a vida pessoal das três personagens de forma cronológica, mas restam vestígios que ainda associam que ter uma paixão e uma família é requisito para que uma mulher tenha satisfação plena, conforme foi explicado no capítulo 2.

Outro fator semelhante entre as três personagens é sobre como a beleza se mantém como algo automático em suas vidas. Conforme as figuras inseridas, que representam cenas das obras em questão, é possível observar um padrão em suas aparências físicas: sempre maquiadas, com roupas elegantes e, na maioria das vezes, de salto alto. Tal característica tem relação aos estereótipos de gênero instalados no corpo social, perpetuados pelos veículos midiáticos, de que a figura feminina precisa apresentar beleza justamente para atrair a atenção dos homens. Quando analisamos no contexto corporativo, principalmente em cargos de liderança, essa representação acontece por meio de roupas elegantes - mas sem demonstrar sensualidade - e do famoso salto alto, com o objetivo de demonstrar seriedade, pertencimento e diferenciação de outras mulheres, tópico analisado no capítulo 4.

Sendo assim, de acordo com Laufer (2005), há uma evolução progressiva na igualdade profissional entre homens e mulheres, com sinais crescentes de participação feminina nas organizações, mas ainda existe uma discrepância evidente, explicada anteriormente. É possível notar uma evolução na representação de

mulheres em cargos de liderança pela mídia nas duas últimas décadas, por meio das obras audiovisuais analisadas, distanciando-se gradualmente de estereótipos e tornando-se cada vez mais equivalente com a realidade.

A ultrapassada visão de que líderes femininas são hostis ou “menos mulheres”, simplesmente porque optaram por investir na carreira profissional, vem sendo rompida a cada dia que passa. Em seu lugar, começam a surgir narrativas com mulheres ascendendo em suas carreiras, sem medo de serem taxadas como ambiciosas - de modo negativo - e com menor obrigação de ter marido e filhos.

A vez das mulheres finalmente chegou e está só no começo. Daqui para frente, nada mais será capaz de sequer tentar derrubá-las. O mundo todo está passando por uma revolução e começando a reconhecer sua coragem, força e inteligência, ou melhor, a verdadeira essência e pluralidade do que significa ser mulher. Como afirma Maureen Chiquet, em seu livro “Do Nosso Jeito”:

Aceitamos e assumimos os mais diferentes tipos de rótulos o tempo todo, e as coisas podem se tornar assustadoras quando começamos a notar que aqueles trajes que um dia foram confortáveis não parecem mais se ajustar ou representar quem realmente somos. (CHIQUET, 2015, p.11)

## REFERÊNCIAS<sup>11</sup>

**3 estilos de liderança presentes no mercado de trabalho** . Disponível em: <https://blog.pitagoras.com.br/estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**15 anos da Lei Maria da Penha: BASTA de violência contra a mulher!** Disponível em: <https://sindservsantoandre.org/noticia/2723/15-anos-da-lei-maria-da-penha-basta-de-violencia-contra-a-mulher#.YZ7Z4tDMLIU>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**A Dama de Ferro filme - Trailer, sinopse e horários.** Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/cinema/sinopse/a-dama-de-ferro>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**A era da mulher super-heróina acabou. Entenda por que isso é muito bom** . Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2020/11/a-era-da-mulher-super-heroina-acabou-entenda-por-que-isso-e-muito-bom.html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ALBUQUERQUE, G. A.; OLIVEIRA, C. R. **Entre as Tarefas da Casa e o Exercício Profissional: Desafios da Mulher Moderna na Sociedade Contemporânea**. In: Revista Digital Simonsen, Nº 6, Maio. 2017. Disponível em: [www.simonsen.br/revistasimonsen](http://www.simonsen.br/revistasimonsen) ISSN:2446-5941

BARROS, A. M. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1995.

BEAUVIOR, S. **O segundo sexo: fatos e mito**. 10.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999a. v.1. \_\_\_\_\_. **O segundo sexo: a experiência vivida**. 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999b. v.2.

BITTAR, A. DE A. **Bem-sucedidas e mal amadas? A representação das mulheres do alto escalão organizacional no cinema**. Anagrama, v. 5, n. 4, p. 1–15, 20 maio 2012.

BRANCA M. A.; PITANGUY, J. **O que é feminismo** . São Paulo (SP): Brasiliense, 1991.

BRUEL, T.; PSICÓLOGA, S. **ESTEREÓTIPOS FEMININOS FOMENTADOS PELOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE MASSA** . [sl: sn]. Disponível em: [http://snh2011.anpuh.org/resources/anais/9/1278282025\\_ARQUIVO\\_AAAAASANTA MARIA.pdf](http://snh2011.anpuh.org/resources/anais/9/1278282025_ARQUIVO_AAAAASANTA MARIA.pdf). Acesso em: 26 nov. 2021.

BUTLER, J.; AGUIAR, R. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade** . Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

CABRAL, M. **Deixe a vida te despentear: Representações do feminino na publicidade**. VII Seminário Mídia, Educação e Leitura, S/L, USP – SP. 2007.

CAVALLI, F. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. 2019. Disponível em:

<sup>11</sup> “De acordo com a ABNT NBR 6023 2018

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5696/TCC%20Franciele%20Cavalli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CARVALHO, R. O. **Sociedade, mulher e profissão.** Revista de Gestão e Secretariado, 7(1). 27-44. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.396>.

CÉLIA, R.; RAMOS S. **LIDERANÇA FEMININA: A IMAGEM DA MULHER ATUAL NO MERCADO CORPORATIVO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.** [s.l: s.n.]. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf). Acesso em: 26 nov. 2021.

CHIMAMANDA N. A.; BAUM, CD. **Sejamos todos feministas** . São Paulo: Companhia Das Letras, 2015.

CORTÉS, R. **Arreglos institucionales y trabajo femenino.** In: HAYDÉE, D. (Coord.). Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-129

CHIQUET, M. **Do Nosso Jeito**, São Paulo: Seoman. 2019.

CRUZ, D.U. S. **A REPRESENTAÇÃO DA MULHER NA MÍDIA: UM OLHAR FEMINISTA SOBRE AS PROPAGANDAS DE CERVEJA.** Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14477.pdf>

CUNHA, A., SPANHOL, C. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher.** Revista Saber Humano, Ano 4, número 5. 2014.

DE, C.; BORGES, C. **MUDANÇAS NAS TRAJETÓRIAS DE VIDA E IDENTIDADES DE MULHERES NA CONTEMPORANEIDADE MUDANÇAS NOS CAMINHOS DE VIDA E IDENTIDADES DAS MULHERES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.** Psicologia em Estudo , v. 18, n. 1, pág. 71–81, [sd].

DE, C.; CESÁRIO, V. **MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA** . [s.l: s.n]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

DEL PRIORE, M. **A Mulher na História do Brasil**, São Paulo: Contexto.1997.

DERKS, B. et al. **Estendendo o Efeito Abelha Rainha: Como Trabalhadores Hindustani Lidam com Desvantagens Distanciando-se do Grupo.** Journal of Social Issues , v. 71, n. 3, pág. 476–496, conjunto. 2015.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000.** Dieese, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2012/livroSituacaoTrabalhoBrasil.pdf>.

EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. (2002). **Role congruity theory of prejudice toward female leaders.** Psychological Review, 109, 573–598

**Ela começou a trabalhar aos 16 e hoje é presidente da Microsoft no Brasil .** Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/liderar-a-microsoft/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**ESPÍNDOLA, D. Ser mulher é realmente um privilégio?** Disponível em: <https://medium.com/@deborahespindola/ser-mulher-%C3%A9-realmente-um-privil%C3%A9gio-2103cdb0b941>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**EZZEDEEN, S. R. Portrayals of career women in Hollywood films: implications for the glass ceiling's persistence.** Gender in Management: An International Journal, 2015.

**FARIA, S. L. A espetacularização da realidade: a influência da mídia na sociedade da comunicação.** 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1904/2/20515196.pdf>

**FERREIRA, A. DE A. L. et al. DIFERENÇAS E INTERSECCIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DAS REPRESENTAÇÕES DE LÍDERES NOS FILMES AMOR SEM ESCALAS, O DIABO VESTE PRADA E UM SENHOR ESTAGIÁRIO1.** REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 26, n. 3, p. 819–850, dez. 2020.

**FERREIRA L., A.; MENDONÇA D. S, É. Ser Jovem, Ser Belo: A Juventude sob Holofotes na Sociedade Contemporânea.** Revista Subjetividades, v. 16, n. 2, p. 20–33, 31 ago. 2016.

**FONSECA, L. H. A. O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES E A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA.** Revista Científica Semana Acadêmica, n. 34, 10 jul. 2013. **FREITAS, S. A mulher e seus estereótipos: Comparando 50 anos de publicidade televisiva no Brasil e Portugal.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://www.ec.ubi.pt/ec/16/pdf/EC16-2014Jun-06.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**Funcionários saindo: por que seus talentos estão deixando a empresa?** Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionarios-saindo/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**GARDINI, A. P. S., ARAÚJO, R., SILVA, M. A. B. da., & LEITE, N. R. P. Gestão de equipes à luz do filme “A gangue” está em campo.** Anais dos Seminários em Administração FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil, XVII, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/452.pdf>

**GATES, M. O momento de voar.** São Paulo: Editora Sextante, 2019.

**GIDDENS, Anthony. A transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas.** São Paulo: Unesp, 1993.

**GUACIRA L. L.. Gênero, sexualidade e educação : uma perspectiva pós-estruturalista.** Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

GUAZINA, L. **O CONCEITO DE MÍDIA NA COMUNICAÇÃO E NA CIÊNCIA POLÍTICA:DESAFIOS INTERDISCIPLINARES.** Revista Debates, v. 1, n. 1, p. 49, 6 dez. 2007.

HYPENESS, R. **Propagandas machistas antigas têm papéis de gênero invertido em série sarcástica.** Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2021/05/propagandas-machistas-antigas-tem-papeis-de-genero-invertido-em-serie-sarcastica/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** Organizações & Sociedade, v. 17, n. 53, p. 243–257, jun. 2010.

KELLNER, D.; BENEDETTI C.I.. **A cultura da mídia : estudos culturais : identidade e política entre o moderno e o pós-moderno.** Bauru: Edusc, 2001.

LAUFER, J. **La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel.** Travail et emploi, 2(102), 31-44. 2005. Disponível em: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Laufer.pdf>.

LEITE, M. DE P. **Gênero e Trabalho no Brasil: Os desafios da desigualdade.** Revista Ciências do Trabalho, n. 8, 11 set. 2017.

LIPMAN, J. **Escute o que ela diz.** São Paulo: Primavera Editorial, 2019.

LODEN, M.. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma.** São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista.** Petrópolis: Vozes, 1997.

MANDELLI, L. **Liderança nua e crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar.** Petrópolis: Vozes, 2015.

MATOS, D. L. V. **A MULHER NA PÓS-MODERNIDADE.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/3057/2/20060072.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MORAES, E. **Ser mulher na atualidade: a representação discursiva da identidade feminina em quadros humorísticos de maisena.** In TASSO, I., and NAVARRO, P., orgs. Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas [online]. Maringá: Eduem, 2012. pp. 259-285

MOYSÉS, J.; SANTOS, C. **Mulheres modernas, dilemas modernos: e como os homens podem participar de verdade.** São Paulo: Primavera Editorial, 2016.

NOGUEIRA, M. C. O. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

**O Diabo Veste Prada.** , 2006.

PENNELL, H.; BEHM-MORAWITZ, E. **The empowering (super) heroine? The effects of sexualized female characters in superhero films on women.** *Sex Roles*, 72(5-6), 211-220. 2015.

**Pesquisa revela que executivas sofrem com a “síndrome da impostora.”** Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/pesquisa-revela-que-executivas-sofrem-com-a-sindrome-da-impostora/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**Por que há casos de chefes mulheres que tratam funcionárias com machismo?** Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/02/07/feminismo-nao-chega-ao-trabalho-elas-relatam-assedio-de-chefes-mulheres.html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**Por que mulheres bem-sucedidas fazem bullying com outras mulheres na firma?** Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/sociedade/noticia/2018/02/por-que-mulheres-bem-sucedidas-fazem-bullying-com-outras-mulheres-na-firma.html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

PRIORE D. M. **A mulher na história do Brasil.** São Paulo: Contexto, 1992.

**Quase metade das mulheres já sofreu assédio sexual no trabalho; 15% delas pediram demissão, diz pesquisa.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/08/quase-metade-das-mulheres-ja-sofreu-assedio-sexual-no-trabalho-15percent-delas-pediram-demissao-diz-pesquisa.ghtml>.

REGINA, C.; PINTO, J. **Rev. Sociol. Polít.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2016/10/03.pdf>.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo.** São Paulo: Cultrix, 2003.

**Resenha de Filme: Um senhor estagiário mostra como a experiência é fundamental na resolução de problemas.** Disponível em: <https://infinitaeph.com.br/2021/05/14/resenha-de-filme-um-senhor-estagiario-mostra-como-a-experiencia-e-fundamental-na-resolucao-de-problemas/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RODRIGUES, P. A. M.; DEWES, F. **PERCEPÇÕES DE GESTORES MASCULINOS SOBRE LIDERANÇA FEMININA.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE, n. 11, p. 152–172, 20 dez. 2019.

RUBIM, A.A. C. **Comunicação e Política.** São Paulo: Hacker Editores, 2000.

RUPANNER, L. **Mulheres não são melhores em multitarefas. Só trabalham mais.** Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/externo/2019/08/25/Mulheres-n%C3%A3o-s%C3%A3o-melhores-em-multitarefas.-S%C3%B3-trabalham-mais>. Acesso em: 26 nov. 2021.

SANTOS, B. C. T. **Estereótipos femininos fomentados pelos meios de comunicação de massa.** X Encontro Estadual de História, UFRGS. 2010.

SOLNIT, R.; FERNANDEZ T. A.; LANDO M. I. **Os homens explicam tudo para mim.** São Paulo: Editora Cultrix, 2017.

**SUPERPOWERING GIRLS FEMALE REPRESENTATION IN THE SCI-FI/SUPERHERO GENRE.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: [https://womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering\\_Girls\\_BBCC\\_Womens\\_Media\\_Center.pdf](https://womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering_Girls_BBCC_Womens_Media_Center.pdf). Acesso em: 26 nov. 2021.

SOUZA, R. D. L. DE; GRANGEIRO, R. DA R.; SILVA, L. E. N. **A representação das mulheres de carreira no cinema: uma análise sob a ótica das metáforas de desigualdade de gênero.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 12, n. 2, p. 27–51, 6 ago. 2021.

**The Bold Type.** , 2017-2021.

**The Bold Type: Mulher ajuda mulher.** Disponível em: <https://valkirias.com.br/the-bold-type-mulher-ajuda-mulher/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**Um Senhor Estagiário.** , 2015.

**Um Senhor Estagiário – Uma visão a partir da Saúde Mental e do Trabalho (Segunda Parte).** (En)Cena - A Saúde Mental em Movimento, 4 jul. 2017.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS FRANCIELE CAVALLI LIDERANÇA FEMININA: A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES CAXIAS DO SUL 2019.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5696/TCC%20Franciele%20Cavalli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS FRANCIELE CAVALLI LIDERANÇA FEMININA: A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES CAXIAS DO SUL 2019.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5696/TCC%20Franciele%20Cavalli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 nov. 2021.

**Universidade Estadual de Londrina.** Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/jornadadidatica/pages/arquivos/III%20Jornada%20de%20Didatica%20%20Desafios%20para%20a%20Docencia%20e%20II%20Seminario%20de%20Pesquisa%20do%20CEMAD/INFANCA%20INDUSTRIA%20CULTURAL%20E%20MIDIA%20ALGUMAS%20REFLEXOES%20EM.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉA. **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papirus, 2009.

**Você está preparado para as mudanças nas mídias? - Mundo do Marketing.**  
Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/marcelo-mugnani/38537/voce-esta-preparado-para-as-mudancas-nas-midias.html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. **Doing Gender. Gender and Society**, London, v.1, n.2, jun., p. 125-151, 1987.

WMC; BBC, A. **Meninas superpoderosas: representação feminina no gênero ficção científica/super-herói**. 2018. Disponível em:  
[https://womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering\\_Girls\\_BBCC\\_Womens\\_Media\\_Center.pdf](https://womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering_Girls_BBCC_Womens_Media_Center.pdf)

XAVIER, I. **O discurso cinematográfico: a opacidade e a transparência**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.rial Presença, 1999.