
Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder¹

Jéssica ABRAHÃO²

Paula VIEL³

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

A sociedade atual é pautada historicamente pela desigualdade de gênero, e inevitavelmente tangenciada pelos meios de comunicação. A discussão sobre recorte, influência e estética da masculinização no papel de mulheres em posições de liderança é o principal objeto deste artigo, considerando não apenas o estereótipo masculino em si, mas compreender como e o que está sendo construído em termos de liderança feminina, baseando-se na evolução do papel da mulher nos mais diversos campos ao longo da história, o que rompe, se contrapõe ou se sobrepõe a esse tipo de paradigma, bem como os desafios embutidos nesse processo. Assim, visa-se avaliar a temática cruzando o papel social, a fundamentação histórica e o recorte midiático da liderança feminina e como esses fatores influenciam e modificam o cenário brasileiro, por meio de pesquisa qualitativa com mulheres líderes no País.

PALAVRAS-CHAVE: desigualdade de gênero; liderança; estereótipo; masculinização; comunicação.

INTRODUÇÃO

Em uma sociedade marcada por variados níveis de desigualdade de gênero, a presença de mulheres em posições de liderança ainda é um assunto que precisa ser colocado em pauta, a fim de que seja amplamente debatido e analisado. Sob a perspectiva da comparação entre a representação midiática de mulheres ascendendo como líderes em esferas sociais relevantes – terceiro setor, público, organizacional privado, educacional, desportista e religioso – e a vivência real de mulheres que ocupam e participam ativamente destes campos, há espaço para uma investigação aprofundada, a fim de esclarecer e transcender os efeitos que decorrem deste processo.

Partindo de uma breve análise da diferenciação e desigualdade de gênero sob o entendimento biológico e, através da dissecação e diagnóstico de estudos, fazendo um panorama da evolução do assunto ao redor do mundo e no Brasil, este artigo pretende discutir de que forma as mulheres líderes estão sendo retratadas e qual a problemática envolvida em uma possível masculinização de suas imagens. Este retrato será extraído pela pesquisa de palavras-chave em ferramentas de busca anônimas com o auxílio de ferramentas de *clipagem*,

¹ Trabalho apresentado no GP Estéticas, Políticas do corpo e Gêneros, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduada em Relações Públicas pela ECA_USP, e-mail: jessica.abrahao@alumni.usp.br

³ Graduada em Relações Públicas pela ECA-USP, e-mail: paula.viel@alumni.usp.br

contemplando artigos e documentos com maior número de acessos, considerando que desta mesma forma, além das bolhas das redes sociais, o público final obtém as informações supostamente relevantes sobre aspectos da sociedade, responsáveis por moldar e lapidar suas visões de mundo pessoais.

Para captar a essência da liderança feminina sob a ótica de quem está, de fato, imerso nela, foram realizadas entrevistas individuais e focadas com mulheres que se destacam em suas áreas de atuação.

A DESIGUALDADE DE GÊNERO: UMA PERSPECTIVA BIOLÓGICA

O desenvolvimento da sociedade é marcado pela manutenção de acordos sociais que implicam nas formas como os seres se relacionam. A este conjunto de comportamentos e contratos dá-se o nome de estruturas, estas que são passíveis de modificação e adaptação ao longo do tempo. Em um contexto em que uma população é dividida com base em seus órgãos genitais, uma das estruturas resultantes é a da diferenciação de gênero e sexo. Essa diferenciação, combinada com relações de dominação e poder, culminam em um espectro de opressão, em que uma das partes é subjugada e colocada na posição de submissão em um vínculo de hierarquia. Caracterizada então como uma opressão estrutural, a diferenciação de gênero tem caráter de desigualdade, com base social, política e biológica.

O livro *O Segundo Sexo*, de Simone de Beauvoir (1949), dedica sua primeira parte à discussão da perspectiva biológica dessa característica da sociedade. Em uma análise antropológica, Beauvoir identifica aspectos históricos a fim de interpretar os porquês da transformação da simples diferenciação do sexo a um patamar de desigualdade e dominação. O entendimento é que entre os seres humanos, ainda que existam relatos de sociedades matriarcais, o patriarcado – em que o homem é o ser dominante e a mulher o ser dominado – se caracteriza como a forma base e padrão para a sociedade.

A discussão parte, então, para o surgimento da ideia de que a fêmea é inferior ao macho. Uma vez que os seres humanos são dotados, além do sexo biológico, de uma consciência, os desdobramentos que a dicotomia feminino/masculino produz tornam-se complexos para uma análise superficial, mas é possível identificar padrões que regem essa relação. Na natureza, em geral, à fêmea recai a responsabilidade de manter-se em um ambiente seguro, para gestação e criação de filhotes, enquanto o macho assume o papel de provedor de suprimentos às necessidades básicas de segurança e nutrição. A explicação para essa dinâmica pode vir de costumes anteriores ao *Homo Sapiens*, mas que moldam a forma como a espécie encara a diferenciação entre os sexos.

Assim, no desenvolvimento das estruturas sociais, com a crescente melhoria da tecnologia para o plantio e a complexidade das ferramentas, a divisão dos trabalhos se esclarece: a mulher permanece em casa para garantir o crescimento do grupo e o homem é responsável por garantir a sua alimentação e proteção. Nesse sentido, a mulher torna-se o meio pelo qual a espécie se reproduz, enquanto o homem garante um ambiente propício, semeando sua semente na terra e na mulher. Sob a análise de Beauvoir (1949), o conceito do segundo sexo, o Outro, é apresentado uma vez que a perspectiva dessas relações transforma o homem em principal responsável pela manutenção da espécie, colocando a mulher na posição de ferramenta que o auxilia.

Ao mesmo tempo que características históricas de evolução são responsáveis pela diferenciação do gênero, o essencialismo biológico também predetermina rígidos papéis e comportamentos esperados de cada sexo anatômico. Assim, por serem naturalmente diferentes, os corpos femininos e masculinos resultam em particularidades sociais e psicológicas correspondentes. Como exemplo, tem-se a maior força muscular dos homens e a capacidade de gestação das mulheres, definindo clara e subjetivamente atividades direcionadas a cada um.

Considerando, então, o fator biológico como base primária para a desigualdade de gênero, é possível estender uma apreciação crítica aos outros aspectos que de fato a caracterizam e movimentam, como questões sociais, econômicas, de raça e de classe. Ainda, é preciso ressaltar que a dimensão racial também é considerada como uma opressão estrutural e, de uma perspectiva interseccional – que considera o indivíduo sob todas as suas faces e subjetividades – agrava de forma agressiva a desigualdade de gênero, criando uma espécie de hierarquia de opressões, em que a mulher negra encontra-se na base, sofrendo ainda mais do que a mulher branca.

PANORAMA: A EVOLUÇÃO DO GÊNERO NO BRASIL E NO MUNDO

A desigualdade de gênero não é uma novidade, principalmente levando em conta as disparidades históricas e sociais, a questão biológica e as questões raciais, expostas anteriormente neste artigo.

No Brasil, a trajetória da evolução da questão de gênero está bastante associada às raízes históricas de uma colônia marcada pela divisão dos papéis do homem e da mulher, o primeiro concentrando a decisão formal (SAMARA, 2002) e o segundo o governo da casa (SAMARA, 2002). Esse cenário se altera com as oscilações econômicas dos séculos XVI, XVII e XVIII, sendo este último o responsável pela transição de parte da mão de obra feminina no campo, para lavrar, e no meio urbano, para ocupar “os espaços que eram deixados pela migração

masculina e a falta de escravos” (SAMARA, 2002) ⁴. Já no século XIX, as mulheres passam a ocupar cargos na indústria – em razão da produção cafeeira – e no século XX, além da participação industrial, principalmente têxtil, adentram o universo da produção científica, apoiadas pelo crescimento dos movimentos feministas desde o século XIX. De lá para cá, os desafios ainda seguem associados basicamente à mesma roupagem, porém com os novos dilemas e rotinas da mulher na contemporaneidade.

Considerando esse histórico e o atual cenário do País, é preciso reconhecer como as políticas sociais dos últimos anos também contribuíram para uma mudança estrutural na relação da desigualdade de gênero.

De acordo com encarte da ONU Mulheres (2015-2016), essas políticas foram responsáveis por assegurar um processo de transição de mulheres em estado de pobreza crônica para uma melhora gradativa e razoável na condição de suas vidas, o que permitiu a elas superar uma realidade de subsistência ligada a essa margem da pobreza extrema por meio de políticas públicas referentes à expansão da oferta de crédito e à ampliação de programas sociais, que – por sua vez – concederam acesso a bens e serviços antes nunca navegados.

Nesse sentido, essa redução da pobreza foi acompanhada por um aumento do mercado formal, de uma melhora na distribuição e no incremento de renda. De acordo com a mesma pesquisa, foi no período de 2004 a 2014 que o emprego formal mais se expandiu: mais de 20 milhões de postos de trabalhos foram criados com percentual ocupado pelo sexo feminino passando de 26,2% para 36%. Além disso, houve um crescimento de 18% no trabalho assalariado com carteira assinada e uma redução de 9% no trabalho doméstico sem registro.

Essa emancipação também colocou mulheres como provedoras do lar. Segundo pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), em 2015, cerca de 38% das mulheres proviam o sustento de suas famílias, dado que pode ser encarado como uma mudança paradigmática se comparado às taxas de atividade cinco anos antes.

Apesar da boa notícia, em estudos sobre disparidade entre sexos no Brasil organizados pela OCDE, o índice de emprego ainda é consideravelmente mais alto para os homens (86,3%) do que para as mulheres (61,2%).

Na mesma linha, o Ministério do Trabalho (2018) revelou que, em 2016, a participação de homens e mulheres no mercado formal era mais equilibrada no setor de serviços – 48,8% feminina e 52,2% masculino –, sendo a maior diferença em setores como a construção civil – onde apenas 9,9% do total de 1,9 milhão de trabalhadores eram mulheres.

⁴ É preciso reforçar, novamente, que a questão racial intensifica a desigualdade de gênero para mulheres negras, uma vez que estas eram escravizadas e trabalhavam, assim como os homens.

No que tange ao aspecto salário, o IBGE ainda analisou o recorte salarial por gênero, cuja amostra revelou que a média nacional do brasileiro segue em R\$ 2.043, mas que os homens continuam recebendo mais, com uma diferença que chega próximo de R\$ 500. Levando em conta essa perspectiva, relatório da Oxfam pontuou que as mulheres brasileiras em 2015 ainda ganhavam cerca de 61% do salário oferecido aos homens, sendo essa relação apenas compensada na faixa salarial até 1,5 salários.

Quanto aos cargos e posições ocupadas, por meio de levantamento com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, o IBGE (2018) mostra que as mulheres ainda são minorias no comando de empresas, ocupando somente 38% destes postos.

Além disso, pelo Perfil das Organizações da Sociedade Civil do Brasil 2018, produzido pelo GIFE, identificou-se um predomínio feminino entre os empregados em OSCs, sendo cerca de 65% mulheres, porém ainda recebendo, em média, 85% do salário de homens.

Por fim, no setor público, o Mapa das Mulheres na Política (2017) – uma parceria entre a ONU Mulheres e a União Interparlamentar (UIP) – deixa um rastro de evidência da desigualdade também nesse segmento, uma vez que o estudo colocou o Brasil na 167ª posição no ranking mundial de participação de mulheres no Executivo, que contou com 174 países participantes. Já no Congresso, os números deixaram o País na posição 154ª, com apenas 10,7% das cadeiras ocupadas por mulheres e 14,8% no Senado.

LIDERANÇA: DO PERFIL CLÁSSICO AO LÍDER TRANSFORMACIONAL

A liderança como objeto de estudo se pauta em princípios da ciência política, social e da administração. Partindo desse pressuposto, apesar de uma das principais obras de Maquiavel se centrar na composição do Estado e na modelagem da estrutura governamental, o autor explana uma série de princípios do líder quanto à ética, estética e governança que implicam em algumas de suas célebres conclusões, como: “é melhor ser temido do que amado”.

O conceito também não é novo em outras esferas. Na ótica da religião, há uma demarcação de abordagem de liderança expressa, e na vertente organizacional ficam claras as diferenças e aproximações da lógica hierárquica, da gestão e de suas implicações.

Nesse sentido, se aproximam as definições de autores clássicos da Teoria Geral da Administração, como Chiavenatto (e.g., 2004) e Maximiano (e.g., 2007). O primeiro define a liderança como atributo de organizações sociais nas quais imperam um modelo de influência. Ou seja, a liderança é uma moeda de troca interpessoal pela qual se almeja a alteração de comportamento do liderado pelo líder em prol do alcance de objetivos específicos.

Aqui, o líder não é necessariamente um gestor e, a esse processo, Chiavenatto (2004) atribui três vertentes elencadas anteriormente por Weber (1992): a liderança autocrática – uníssona e imperativa –, a democrática – na qual se há maior abertura para via de mão dupla – ou a liberal – em que as relações interpessoais são bastante plásticas e elásticas e nas quais existe um processo maior de autonomia.

Já para Maximiano (2007) só há líder se há gestor. Na visão do autor, a liderança é capaz de mapear e cruzar necessidades interpessoais e organizacionais com valores e objetivos a serem atingidos. Nesse caso, a influência aqui exercida não é um atributo comprável/adquirível, mas sim um componente que se possui (em essência) ou não.

Outro estudo que compete à análise diz respeito aos processos de liderança transformacional, mais próximo daquele definido por Chiavenatto como sendo liberal - uma vez que esse modelo é tido como mais comum em líderes femininas.

Nessa linha, por fim, o francês Bernard Bass (1999) explica que liderança transformacional é aquela que se refere ao

“(...) líder que move o seguidor para além dos interesses imediatos por meio de influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual ou apreço individual. Ele eleva o nível de maturidade e ideais do liderado, bem como suas preocupações com realização, auto-realização e bem-estar dos outros, da organização e da sociedade. A influência idealizada e a liderança inspiradora são exibidas quando o líder prevê um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, define um exemplo a ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança. Os seguidores querem se identificar com essa liderança. A estimulação intelectual é exibida quando o líder ajuda os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos. A consideração individualizada é exibida quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores e apoiam e treinam o desenvolvimento de seus seguidores. Os líderes delegam tarefas como oportunidades de crescimento.”
(BASS, 1999, p. 8)

LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NO BRASIL E NO MUNDO

Mediante o que fora exposto anteriormente, é possível concluir que esse processo de liderança – seja autocrática, democrática ou liberal; seja transformacional ou transacional – tem implicação direta e indireta quando o assunto trazido aos holofotes é a questão de gênero e identidade.

No campo político, a luta social catapultada pelos movimentos do século XIX, que deram origem anos depois ao feminismo, foi de extrema importância para garantir ao menos a maior participação feminina e na liderança na vida pública. Nesse sentido,

“Estes grupos, começando por se empenhar numa via reformista, reivindicam maior acesso à educação, ao mundo profissional e à política e a valorização como virtudes públicas das suas qualidades de mães e de educadoras. A frustração na

satisfação destas exigências levará as mulheres a tomarem maior consciência da sua condição social (...). Estas circunstâncias marcam a gênese dos feminismos como movimentos e discursos de contestação, o que coincide no tempo com a consolidação de um modelo de espaço público herdado do Iluminismo.” (MARTINS, 2015, p. 10)

No caso brasileiro, somente a partir de 1920 há um aumento substancial da participação da liderança feminina, com a ascensão das conhecidas *suffragettes* que, fazendo ponte com lideranças internacionais, passaram a se articular em prol do aumento dos direitos políticos às mulheres. No entanto, é somente na década de 90, com a Lei de Cotas, que as mulheres passam a figurar com maior presença quantitativa nas corridas eleitorais.

Toda essa dificuldade em se afirmar líder e mulher na sociedade se dá em razão não somente histórica, mas também da formação do enredamento social. Assim,

“Esta sub-representação política feminina tem origem na forma como foram atribuídos e distribuídos papéis sociais diferentes às mulheres e aos homens, sendo a elas reservado o espaço privado do lar e a eles o espaço público da política e de outras instituições. A partir desta divisão de espaço privado e público, foram sendo disseminados e incentivados características e comportamentos pertencentes a cada gênero. Assim, as mulheres, independentes do tempo e lugar em que viviam, foram marcadas por características como beleza, maternidade, ingenuidade, habilidade nas tarefas domésticas, doçura e sensibilidade, entre outros. Sendo a mídia, uma das ferramentas usadas para legitimar este perfil de mulher ideal.” (PARNAÍBA, 2014, p. 3)

Gabriela Cavalcanti, autora do artigo “Um estudo sobre gerenciamento de impressões em relação ao gênero feminino” pontua as teorias e recortes sociais que levam as mulheres a assumir valores socialmente estipulados como masculinos, por meio de um processo que denomina gerenciamento de impressões – um conceito de Jones e Pittman (1982) – que descreve o comportamento humano capaz de gerar a percepção pessoal e coletiva através de cinco dimensões: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação.

Para Cavalcanti, as mulheres tendem a usar muito mais extensivamente esse mecanismo, partindo do pressuposto que tendem a adotar qualidades historicamente tidas como masculinas para sinonimar sucesso, uma vez que na perspectiva da teoria dos papéis sociais “são usualmente vistas como mais amigáveis, não individualistas e preocupada com os outros, enquanto que os homens são tipicamente vistos como independentes, instrumentalistas e insistentes” (Eagly e Wood, 1991 apud Sigh, Kumra e Vinnicombe, 2002).

Na perspectiva religiosa, a história marcada pelo catolicismo mostra que, na potência do Iluminismo, grupos reformistas ascendentes permitiram que a figura tradicional masculina cedesse espaço às lideranças femininas, o que por consequência impactou certo declínio da ortodoxia e deu espaço ao reavivalismo cristão, principalmente nos Estados Unidos, no qual as mulheres tinham papel essencial. Para filosofias religiosas como o budismo, por exemplo, uma

das discussões mais debatidas quanto à questão feminista ainda é a larga ocupação masculina de homens em liderança e autoridade de ensino.

Migrando para o campo das organizações, a Prof. Dr. Gláucia de Souza Munhoz, em seu texto “Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?” define que o masculinismo ainda está muito presente na realidade organizacional, uma vez que em maior ou menor grau atribuem-se características masculinistas como a competição, a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente, a positividade, o comportamento agressivo e outros fatores como atitudes objetivas e não emotivas em relação aos negócios (Loden, 1988).

Assim, a adaptação da liderança feminina tende a passar pelo processo de socialização do estilo administrativo para se encaixar nesse modelo que segue operante. Bass (1999) pontua que mulheres líderes tendem a ser mais transformadoras do que os homens, visão compartilhada ainda por Carvalho (2000) que aponta que as mulheres seguem mais esse estilo de liderança e isso implica em passar por mais percalços no processo de adaptação cultural organizacional – ainda muito marcada por características essencialmente masculinas. Esse processo – dentro de um contexto pautado pela desigualdade de gênero e extensível a outras tantas categorias de atuação pessoal e profissional – inclui dificuldades enfrentadas como:

- dicotomia do perdão interpessoal (Grace-Odeleye, 2003) capaz de afetar a performance e a entrega de resultados/tarefas/planos
- conciliação da rotina/jornada de altos cargos com a família e filhos (Tienari, Holgersson, Merilainen, Soderberg e Vaara, 2003)
- pressão para ocupar espaço no mercado (Tonani, 2001)
- pressão para introjetar a maneira masculina (Muraro, 1990)

Como contraponto, outros autores como Assis (2009), Cirolini e Noro (2008) e Kanan (2010) explicam como não há mais espaço em que a mulher não possa exercer papel, sendo esse um fato indiscutível e irreversível, marcado por uma afirmação histórica pós Segunda Guerra Mundial e pela ascensão dos movimentos feministas capazes de permitir à figura feminina ocupar espaços historicamente masculinos, no domínio público, privado, na educação, no esporte, na ciência, na religião e em tantos e todos os outros campos.

METODOLOGIA

Diante do exposto, o presente artigo visa destrinchar e compreender se e de que modo a liderança feminina ainda enfrenta um caminho tortuoso na sociedade em pleno século XXI.

Assim, estabelecida a hipótese, o trabalho em questão testa a veracidade da afirmação traçando um comparativo entre o retrato midiático da mulher líder e de que modo essas protagonistas reconhecem a si mesmas nesse cenário. Considerando essa hipótese pautada em larga escala, a proposta fora executada através do cruzamento de métodos e dados quanti e qualitativos.

A metodologia divide-se, portanto, em duas etapas: a primeira pautada na análise e tabulamento de artigos que versam o tema e que tenham sido publicados em veículos de mídia tradicional brasileiros, no período de janeiro a maio de 2018. A aferição teve ainda por critérios o estabelecimento de: (a) # de artigos absolutos; (b) # de artigos por estado; (c) # de artigos por região; (d) # de mulheres mencionadas por artigo; (e) principais *tags* referentes ao tema; (f) nuvem de palavras ou palavras-chave; (g) perspectiva do tema (se liderança feminina ou desigualdade de gênero).

A segunda etapa do projeto compreendeu a modelagem de entrevistas individuais com mulheres expoentes da atualidade que ocupam cargos e papéis de liderança nas mais diversas instituições e segmentos sociais, incluindo terceiro setor, setor público, organizacional privado, mídia, esporte, educação, ativismo, religioso e demais. O foco dessas reuniões centrou-se na interação das pesquisadoras e do objeto de pesquisa isolado, sendo as entrevistadas estimuladas por questões objetivas e subjetivas relativas ao tema. Com o método, há uma clara intenção de identificar padrões e catalogar comportamentos, transformando dados em informações.

Todo o material produzido e colhido em ambas as etapas foi transcrito e acrescido de anotações e reflexões das observadoras, uma vez que o cruzamento de ambas as metodologias é o que permitiu refutar ou aceitar a hipótese previamente identificada.

RETRATO DA MULHER NA MÍDIA

Levando em conta a metodologia previamente estabelecida, foram analisados 194 artigos publicados no período de janeiro a maio de 2018, em veículos da grande mídia nacional, tanto em mídia impressa quanto online. Dos 194 textos, a maioria esmagadora provém da região sudeste (126), sendo São Paulo o estado com o número mais expressivo de artigos (97), o que demonstra a hegemonia dos veículos paulistas na produção e disseminação de conteúdo ao redor do País.

Em comum, todos eles apresentaram uma proposta central: discutir as pautas que tangenciam o cotidiano da mulher e os desafios que perpassam esse cenário. O recorte, aferido por meio das plataformas de *clipagem* Info4, tinha como triagem as palavras-chaves “liderança” e “mulher”. O resultado, no entanto, mostrou que há um evidente destaque dos

artigos para abordagens que catalogam mais os aspectos da desigualdade (147) do que da liderança (47) em si.

Em suma, esse filtro se dá principalmente devido ao fato de que a maioria das reportagens enfatizam a desigualdade como componente da trajetória de liderança da mulher, uma vez que esse é um panorama atual enfrentado em diversos segmentos (visto que os artigos contemplam áreas como saúde, política, esportes, ambiente empresarial, moda, setor acadêmico, ONGs, e etc).

No âmbito organizacional, destaca-se o alinhamento de diversas empresas em busca de inclusão, promovendo acordos de cooperação com secretarias da mulher, assinaturas de pactos globais (como os ligados à ONU) e aumentando as cotas e a igualdade em processos seletivos, do menor ao mais alto escalão. Não obstante, salientam também a necessidade de punir casos de assédio e, mais do que isso, mulheres levando à cabo e à grande imprensa esses casos – que antigamente eram massivamente abafados.

Na política, os resultados são bastante positivos uma vez que – apesar de alguns fragmentos tratarem da desigualdade e dos números absolutos de mulheres no Legislativo, Executivo e Judiciário – os excertos contemplam uma série de medidas, projetos de lei e propostas encaminhadas a fim de fomentar políticas públicas de inclusão (desde cotas para campanhas políticas femininas até projetos de lei que passem a incorporar na Constituição a obrigação de o governo promover a igualdade de gênero no País).

No esporte, a imagem da desigualdade impera. Em ano de Copa do Mundo, o registro ficou à cargo de ilustrar com quantas jogadoras de futebol se faz um esportista como Neymar, por exemplo. Em termos financeiros, o salário anual do jogador equivale ao de 1693 atletas mulheres juntas, atuantes das principais ligas em países como França, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos, Suécia, Austrália e México.

Uma das constâncias também apresentadas é o significativo número de pesquisas, estudos, fóruns e eventos para debater e fomentar as pautas ligadas ao empoderamento feminino, igualdade de gênero, combate à violência contra a mulher, representatividade da mulher na política brasileira, o papel da mulher negra na sociedade, mulher na ciência e tecnologia, diversidade e feminismo. As pesquisas foram conduzidas por grandes institutos e consultorias (como Sporting Intelligence, Deloitte, McKinsey, UBGE, Unesco, ONU, Sebrae, Universidade Naval dos Estados Unidos, OCDE, Ernst & Young e etc) e mostra a atualidade e urgência do debate.

Apesar desses avanços, porém, é possível identificar que o caminho segue muito marcado pelas raízes históricas do patriarcado, do machismo estrutural e de uma cultura de

misoginia, ainda que inconscientemente praticados, e muitas mulheres acreditam que, por causa do gênero, perdem chances de aumento e promoção, não possuindo chances iguais de crescimento profissional e de equilíbrio nos diversos setores da sociedade.⁵

ENTREVISTAS

A fim de captar a real situação da liderança feminina nas esferas da sociedade para garantir uma comparação verossímil com a análise do retrato na mídia, foram realizadas entrevistas com mulheres brasileiras entre 25 e 55 anos com atuação relevante como líderes em organizações do País. As entrevistas foram feitas entre os meses de abril e junho de 2018 por telefone, pessoalmente ou por escrito, através de mensagens de e-mail e/ou ferramentas de troca de mensagens instantâneas. Aqui, serão descritas de forma resumida e editada, destacando os pontos mais relevantes à hipótese deste trabalho⁶. As mulheres entrevistadas foram: Andrea Pahim, 45 anos, designer, sócia de uma empresa de conteúdo e design; Andréa Seco, 40 anos, advogada e sócia da Almeida Advogados; Amanda Previdelli, 28 anos, editora-chefe do Stora.me/pt; Elisa Bracher, 53 anos, artista plástica e educadora; Sâmia Bomfim, 28 anos, servidora pública estadual licenciada e vereadora de São Paulo; Michele Schneider, 34 anos, head de education do LinkedIn Brasil; Raquel Kochhann, 25 anos, capitã da seleção brasileira de rugby.

As mulheres entrevistadas compartilharam suas trajetórias de carreira, comentando os caminhos que as levaram às posições de liderança que ocupam atualmente e foi possível notar que, apesar de pertencerem a diferentes esferas sociais e terem histórias pessoais e únicas, há semelhanças explícitas entre elas. A dificuldade de dar o passo inicial com equipes pequenas, mas formadas majoritariamente por homens foi enfrentada como um desafio para Pahim, que precisou se esforçar mais do que os outros colegas para ser valorizada e provar sua competência. Previdelli contou que chegou onde está devido à confiança de um superior, o CEO da companhia, em sua atuação, mas, antes disso, passou por situações em que um homem da mesma faixa etária foi promovido em seu lugar, com a justificativa de que seria “estranho” tê-la como chefe. Ao contrário de Previdelli, que segue uma carreira supostamente mais aberta à diversidade, Bomfim se encontra em um ambiente declaradamente machista e que, em questões numéricas – como apresentado anteriormente – é tomado por homens. Como

⁵ Foram identificados dados importantes e relevantes durante a análise, que estão destacados, junto com outras informações dos artigos estudados em ANEXOS > Dados da clípgem.

⁶ Para acessar as transcrições completas das entrevistas e seus respectivos áudios (quando disponível), consultar ANEXOS.

vereadora da cidade de São Paulo, Bomfim precisa assumir posturas combativas e firmes para ser respeitada e ocupar sua posição sem interferências.

Bracher, como artista plástica e protagonista de sua carreira, enxerga a liderança como algo coletivo. Assim como Bomfim, que descreve o líder como “aquele que estimula que as pessoas também façam parte de um projeto de transformação e se coloquem em movimento, quem atrai outras pessoas para construir juntos”, a artista preza pela liderança como a criação de um ambiente que permita que os indivíduos se desenvolvam e façam seus trabalhos, de forma independente, imprimindo suas próprias personalidades, reforçando também a necessidade da coletividade. Pahim e Previdelli seguem na mesma linha, afirmando que defendem os interesses de seus times e se posicionam como iguais. Previdelli acrescenta ainda que, a fim de justificar o seu cargo e salário maiores, faz questão de deixar claro que pode trabalhar, e de fato trabalha, mais do que os subordinados, descartando a ideia do líder maquiavélico.

Para Schneider, o desafio de ser DJ e mulher a fez galgar mais espaços, mas ao mesmo tempo – ainda que não tenha se sentido conscientemente menor por ser mulher, ao longo da carreira –, ela explica que não adianta tapar negar que o preconceito e a desigualdade são uma realidade. Para ela, um grande desafio da mulher líder ainda é o de ser muito rotulada, em que a mulher bem-sucedida é só uma, e se ela abre mão da família, por exemplo, ela é subjugada e lhe tiram esse protagonismo do sucesso.

Na veia do esporte, Kochhann explica que a desigualdade de gênero no esporte infelizmente é uma constância, principalmente pela visibilidade histórica. Mesmo a equipe feminina tendo sido 13 vezes campeã sulamericana, o primeiro título da modalidade masculina teve um destaque absurdamente superior. Há também um outro desafio particular que é a masculinização do corpo feminino no esporte.

Já para Seco, há uma evidente disparidade de gênero no âmbito jurídico, e principalmente empresarial, cuja a luta da mulher para ser um modelo a outras ainda é muito necessária. Além disso, ela destaca que já passou por momentos em que ser a única mulher em uma grande reunião, por exemplo, exige um trabalho dobrado e uma necessidade de se provar. A advogada destaca ainda importantes iniciativas do direito que tem influenciado a construções de um processo de evolução da mulher no direito, como é o caso de movimentos como o Jurídico de Saias e os próprios esforços das OABs em promover visibilidade e garantir direitos da mulher.

Em relação à masculinização, as entrevistadas levantaram esta como uma questão que efetivamente afeta suas trajetórias e existências pessoais, uma vez que – ainda que ofereçam

resistência – muitas vezes sentem a necessidade de se adaptar para garantir a relevância em suas áreas de atuação.

CONCLUSÃO: RETRATO E REALIDADE

Com a análise do recorte midiático e da perspectiva das mulheres em posições de liderança, pode-se concluir que a mídia, apesar de ainda ser uma das ferramentas que reforça o patriarcado e a desigualdade de gênero em diversas instâncias, ao mesmo tempo também promove o debate acerca do tema. A reflexão nos meios de comunicação da efervescência dos movimentos feministas e da possibilidade de união entre as mulheres – catapultada pela internet e, mais recentemente, através das redes sociais – é um indicativo de que estamos caminhando para uma sociedade mais igualitária. Apesar disso, o caminho na vida real ainda se apresenta tortuoso e as mulheres certamente enfrentam dificuldades para se posicionarem como líderes, principalmente considerando a interseccionalidade de seus contextos pessoais.

A mulher líder, mesmo que representada de forma positiva com frequência, precisa assumir o papel de super-heroína, se colocando como personagem de histórias de sucesso, para que a sociedade compreenda sua existência e seu papel. E mais: enfrentando ambientes sociais que até hoje exibem resquícios de preconceitos seculares, subjulgamento da mulher como resultado de uma construção histórica do patriarcado, da misoginia e do machismo estrutural, muitas pautas na mídia focam nessa dificuldade que sobra à mulher de enfrentar e se desenvolver pessoal e profissionalmente, perspectiva essa que é dada até pelas entrevistas que compõem as reportagens analisadas.

Não obstante, a necessidade de masculinização para que essa jornada de sucesso seja realmente pautada, não é tão discutida nesses meios de difusão de informação (das 194 matérias, somente duas pautavam abertamente o assunto em termos de conteúdo editorial), que é, no entanto, amplamente identificada pelas entrevistadas, indicando então que esta é uma questão a ser enfrentada e debatida. Assim, a necessidade de se retratar sempre como heroína cria uma situação de alerta constante, em que a mulher perde o direito de apenas existir como líder, mas precisa adaptar seus comportamentos – muitas vezes masculinizando-se e retraindo características ditas como femininas, como sensibilidade, no âmbito emocional, e vestimentas – e estar sempre disposta a expor seu sucesso.

Sob a perspectiva conceitual de liderança, identifica-se que as mulheres assumem com mais frequência posturas mais liberais, democráticas e transformacionais, assinalando maior sensibilidade e empatia com colegas de trabalho e subordinados. A questão da hierarquia horizontal também se reflete como uma característica assimilada como feminina, uma vez que

foi apontado nas entrevistas que, ao contrário de colegas do sexo masculino, as mulheres preocupam-se amplamente com seus times e defendem aos superiores seus interesses, posicionando-se como iguais aos seus subordinados.

Sabe-se também que a questão do assédio moral e sexual ainda é discutida em baixa escala, mas tem ganhado força com a ajuda das redes sociais, as quais permitem o amplo compartilhamento de conteúdo, gerando interesse nos veículos de comunicação principalmente pelo *hall* de oportunidades em termos de número de visualizações. Nesse sentido, divulgação de campanhas, projetos e programas de combate e conscientização abre espaço para a exposição dessas situações, o que acaba por adquirir um importante papel na educação dos indivíduos no que tange aquilo que não é permitido nem tolerado em uma sociedade igualitária.

Dadas estas considerações, conclui-se que a mídia – enquanto reflexo da sociedade – ainda exerce um papel relevante na manutenção da desigualdade de gênero, mas destaca parte do seu poder de alcance e influência para a dissolução do mesmo problema, oferecendo voz e espaço a lideranças femininas para atuarem como veículos de mudança estrutural na atualidade e como sujeitos inspiracionais de futuras gerações. Andrea Pahim, uma das entrevistadas, confessa que vê uma luz, “Só pelo fato de estarmos falando sobre isso, algo no universo já entrou em estado de transformação”.

REFERÊNCIAS

- ASSESSORIA, Uaná Consultoria e. **Censo GIFE**. 2016. Disponível em: [link](#). Acesso em: 18 abr. 2018.
- BASS, B. M. **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32, 1999.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo, Vol.2: A Experiência Vivida**, Difusão Européia do Livro, 1967.
- CARVALHO, M. T. (2000: Janeiro). **Mulheres líderes de gestão: Um estudo de caso**. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- CAVALCANTI, Gabriela Góis. **Um Estudo sobre gerenciamento de impressões em relação ao gênero feminino**. In: SIMPEP, 2005, Bauru. Anais. Bauru: Ufpe, 2005. p. 1 - 13.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAWSON, J.; KERSLEY, R.; NATELLA, S.; **The CS Gender 3000: The Reward for Change**, 2. ed. Suíça, Credit Suisse AG, 2016. Disponível em: [link](#). Acesso em 25 abr. 2018.
- EAGLY, A. H., JOAHNNESEN-SCHIMDT, M., & VAN ENGEN, M. (2003). **Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men**. Psychological Bulletin, 129, 569-591.

Encarte Brasil baseado no Relatório “**O Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016**”: **MAIS IGUALDADE PARA AS MULHERES BRASILEIRAS: CAMINHOS DE TRANSFORMAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL**. Brasília: Onu Mulheres, 2016. Anual. Disponível em: [link](#). Acesso em: 22 abr. 2018.

LIMA, Lucas Loureira de Barros. **A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança**. 2011, Dissertação de Mestrado – FGV-SP, São Paulo, 2011. Disponível em: [link](#). Acesso em: 17 abr. 2018.

MACEDO, Márcia dos Santos. **Mulheres chefes de família e a perspectiva de gênero: trajetória de um tema e a crítica sobre a feminização da pobreza**. Cad. CRH, Salvador, v. 21, n. 53, p. 385-399, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit: **O impacto da liderança feminina na implicação organizacional**. Aná. Psicológica, Lisboa, v. 28, n. 4, p. 683-697, out. 2010. Disponível em [link](#). Acesso em 21 abril 2018.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?**. 2000, Artigo para Anais do I EGEPE – Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2000. Disponível em: [link](#). Acesso em: 17 abr. 2018.

NOGUEIRA, M. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 9(2), 57-72, 2006.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, dez. 2006. Disponível em [link](#). Acesso em 21 abril 2018.

PARNAÍBA, Cristiane dos Santos. **A mulher na presidência e na mídia: uma análise da representação de Dilma Rousseff nas charges jornalísticas**, Artigo para Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP. Disponível em: [link](#). Acesso em 22 abr 2018.

SAMARA, Eni de Mesquita. **O Que Mudou na Família Brasileira? da Colônia à Atualidade**. Psicol. USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002. Disponível em: [link](#). Acesso em 23 abr 2018.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. **A Liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2008, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: Eneo, 2008. p. 1 - 16. Disponível em: [link](#). Acesso em: 22 abr. 2018.

VIEIRA, J. A., **A identidade da mulher na modernidade**. Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada, 21, 207-238, 2005.

WOMEN, United Nations Entity For Gender Equality And The Empowerment Of. **Women in politics 2017 map**. 2017. Disponível em: [link](#). Acesso em: 22 abr. 2018.

ANEXOS

Transcrição das entrevistas, áudio (quando neste formato) das entrevistas disponível em: [link](#).

Análise da *clipagem*, gráficos e destaques disponível em: [link](#).