

---

## MUNDO CORPORATIVO NO RÁDIO: GÊNERO E CULTURA DA CONFIANÇA<sup>1</sup>

Sônia Caldas PESSOA<sup>2</sup>

Camila Maciel Campolina Alves MANTOVANI<sup>3</sup>

Ângela Cristina Salgueiro MARQUES<sup>4</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais

### Resumo

Este artigo parte da abordagem de rádio expandido de Zimmermann (2006) e Kischinhevsky (2016) para discutir gênero e cultura da confiança em um programa de rádio veiculado no *dial* e em plataformas digitais. Nosso corpus é composto por edições do Mundo Corporativo, veiculado na Rádio CBN, e que completa duas décadas de transmissão em 2022. Observamos e destacamos alguns objetos discursivos de entrevistas realizadas pelo jornalista Milton Jung com mulheres que ocupam cargos importantes no mercado de trabalho. As entrevistadas oscilavam entre a valorização da agência feminina na criação de práticas de liberdade e autonomia, a partir de seus contextos específicos, e a reiteração da individualização de uma carreira bem-sucedida por meio de “técnicas de si” que reproduzem os imperativos da cultura da confiança.

**Palavras-chave:** rádio corporativo; confiança; técnicas de si; mulheres nas organizações.

### Pistas metodológicas por um rádio expandido

Nossa escolha empírica para este texto foi dialogar com um programa específico, o Mundo Corporativo, veiculado na Rádio CBN, em rede nacional, e em seus perfis e páginas em ambientes digitais. Antes de apresentarmos o programa, gostaríamos de registrar que partimos de noções conceituais que percebem o rádio não apenas como um conjunto de transmissões ancoradas somente no *dial*, em ondas hertzianas. Tomamos estas edições aqui mencionadas e, conseqüentemente, a programação radiofônica da emissora, como rádio expandido (ZIMMERMANN, 2006) com elementos articuladores da história, da técnica e da epistemologia do rádio, além de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Rádio e Mídias Sonoras, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutora em Estudos Linguísticos, Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (UFMG), soniacaldaspessoa@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciência da Informação (ECI/UFMG), Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (UFMG), camilamm@gmail.com.

<sup>4</sup> Doutora em Comunicação (UFMG), Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (UFMG), angelasalgueiro@gmail.com

---

aspectos de rádio visual ou aquele que inclui também elementos imagéticos para a veiculação de seus conteúdos (LOPEZ, 2012).

A reconfiguração dos modos de produção, transmissão e escuta radiofônicos tem ocupado lugar de destaque nos estudos da área nos últimos anos. Tratam-se de abordagens que tentam compreender as diversas modificações pelas quais o meio passa em função da tecnologia e também dos movimentos da audiência. O teórico alemão Bernhard Siegert nos lembra que ainda que a noção busque abranger um rádio pensado para além das ondas hertzianas, não dá conta de apresentar uma definição propriamente dita para o meio diante de muitas incertezas e da própria dificuldade de se categorizar o rádio: “Nunca houve nem haverá uma definição conclusiva do que o rádio é exatamente, sendo o rádio impossível de se definir em função da evolução permanente do meio” (MAURUSCHAT, 2014, p. 1).

As indefinições e as incertezas sobre o rádio levaram Zimmermann (2006, p. 241), que se apoiou em Siegert, a avaliar que o conceito de rádio expandido deve ser pensado em uma constelação de elementos que conjugam o ponto de vista histórico, técnico ou epistemológico. “O rádio expandido não é uma nova tecnologia, mas um conceito que se refere ao rádio, à sua história e ao seu presente, a partir de uma abordagem multi-perspectiva.”

Se afirmamos que “As experiências do rádio expandido ultrapassam o *dial* e a voz, perpassam a presença e a corporificação improváveis para o rádio até pouco tempo e que foi possível graças ao rompimento de barreiras tecnológicas no ecossistema midiático” (MANTOVANI, PESSOA, MARQUES, 2022), o concebemos como algo que está imbricado à tecnologia, mas não somente a ela: Com a convergência midiática “o rádio foi forçado a se reinventar mais uma vez e, surpreendentemente, mostrou maior capacidade de reação do que outros meios de comunicação” (KISCHINHEVSKY, 2016, p. 13).

Vincular os percursos dos veículos de comunicação a superlativos talvez seja um movimento perigoso tendo em vista a necessidade de estudos exaustivos sobre a temática em questão. Por outro lado, concordamos com Kischinhevsky (2016) sobre a habilidade do rádio para continuar em movimento permanente em busca de escolhas que o mantenham atual e contemporâneo associando às suas características tão bem conhecidas e reconhecidas, tais como imediatismo, instantaneidade e proximidade com

---

o ouvinte, por exemplo, outras, como intensificar a interação, a circulação e a capilaridade da programação aos recursos tecnológicos. Essas articulações dizem de um rádio que se expande para outros ambientes além do *dial*, que busca no imagético a transformação dos bastidores em produto de consumo para a audiência e que se mantém ativo e em conexão com os ouvintes ampliando a capilaridade da circulação, sem, contudo, se distanciar da sua essência.

No rádio expandido, produção, transmissão e circulação estão em constante tensão com as temporalidades narrativas, afinal, o conteúdo disponibilizado no *dial* e que só poderia ser consumido no momento exato da transmissão, encontra 'abrigo' nos sites e plataformas de vídeos e de áudios, como o Spotify e o YouTube, apenas para mencionar algumas. A periodicidade dos programas, por exemplo, é mantida no *dial* e eventualmente em outras plataformas digitais. Por outro lado, a audiência pode customizar a escuta e se sentir à vontade para escolher o melhor dia e horário para "se relacionar" com o programa preferido.

Com o rádio expandido, experimentamos ainda a possibilidade de uma segmentação que atende a nichos específicos, como o Mundo Corporativo, mas que abre espaço para abordagens de conteúdos de atmosferas mais amplas, oxigenadas por demandas sociais emergentes e necessárias, conectadas com anseios de determinadas causas e/ou grupos minoritários.

Foi pensando nestes atravessamentos entre rádio expandido, temporalidades da escuta e segmentação, que escolhemos acompanhar algumas edições do programa Mundo Corporativo, da Rádio CBN. Um primeiro movimento de pesquisa se concentrou na escuta de episódios que geraram o trabalho sobre Cultura da Confiança como "técnica de si" e a invulnerabilidade feminina no contexto organizacional do trabalho (MANTOVANI, PESSOA, MARQUES, 2022). Neste primeiro momento,

Pela própria natureza do rádio expandido, uma produção em áudio disponibilizada online para escuta sob demanda e com possibilidades de acesso a visualidades, o programa não pressupõe uma escuta síncrona no *dial* e sim, pelo YouTube, Facebook e site da emissora. Por isso, em parte, indica relações de temporalidades e de visualidades que não se coadunam com a escuta tradicional do rádio. Por isso, nossa 'escuta' dos programas foi realizada individualmente, nos horários convenientes às pesquisadoras, a partir dos canais do YouTube e dos áudios disponíveis no site da emissora, em dias e horários não coincidentes com a transmissão ao vivo do Mundo

---

Corporativo, e a partir deste movimento de escuta, realizamos análises e reflexões em diálogo com a discussão teórica aqui apresentada. (MANTOVANI, PESSOA, MARQUES, 2022, p.03).

Nesta pesquisa, vamos trilhando percursos que nos conectam, por meio de pistas e rastros (GINZBURG, 2014), de modo qualitativo em ambiente digital, aos sentidos constituídos a partir do nosso contato com as noções teóricas e os achados da empiria. Apesar de navegarmos em plataformas digitais, esclarecemos que nos distanciamos dos chamados métodos digitais, com grande volume de dados, para estudar fenômenos sociais coletivos (ROGERS, 2015; VENTURINI *et al*, 2018). A nossa escolha se dá, do ponto de vista metodológico, por uma observação de inspiração etnográfica (CHANG, 2008; PESSOA, 2018), assumindo a nossa proximidade com as abordagens da cultura da confiança e com o rádio em si.

### **Mundo Corporativo**

O Mundo Corporativo, veiculado pela Rádio CBN, completa duas décadas de transmissão em 2022. Ele está previsto semanalmente na grade de programação no *dial* da emissora, sempre aos sábados, no Jornal da CBN, na Rádio CBN. A reprise é às 10h da noite, aos domingos. A temporalidade das transmissões não se dá de modo simultâneo para os ouvintes do *dial* e os das plataformas digitais, tendo em vista que os usuários das plataformas podem acompanhar a gravação pelo canal da CBN no Youtube, no Facebook ou no site da CBN<sup>5</sup>. Os programas são disponibilizados no Spotify a cada semana, sempre aos sábados, mesmo dia da transmissão nas ondas hertzianas. A apresentação do programa é do jornalista Milton Jung e a colaboração de Renato Barcellos, Priscila Gubiotti e Rafael Furugen.

Milton Jung - que já atuou nas rádios Guaíba e Gaúcha de Porto Alegre, bem como em emissoras como as TVs Cultura, Globo, SBT e Rede TV, e é autor do livro "Jornalismo de rádio", de 2004 - destacou que a internet aumenta a proximidade entre apresentadores e o público, por meio de interações com canais digitais:

Usar o rádio com competência, explorando os recursos e o alcance - principalmente hoje, com as emissoras atuando em rede, conectadas à internet - pode se transformar em interessante política de comunicação para empresas, abrindo uma linha direta com o público, interno e externo. Essa ideia se aplica, também, àqueles que acreditam ser

---

<sup>5</sup> [https://www.youtube.com/playlist?list=PLQ9Tjc2tOOR3aCOD1dYLOSf2wq6iCiHh\\_](https://www.youtube.com/playlist?list=PLQ9Tjc2tOOR3aCOD1dYLOSf2wq6iCiHh_)

---

possível fazer jornalismo no rádio com qualidade equivalente a de outros veículos, direcionado a um público fiel, que "enxerga" no âncora ou no comunicador o companheiro, o amigo, o conselheiro que diariamente conversa com ele ao "pé do ouvido" (JUNG, 2004, p. 15).

Em março de 2022, o Mundo Corporativo fez uma série de quatro entrevistas com mulheres, em alusão ao Dia Internacional da Mulher, em 08 de março. Na primeira fase da pesquisa, fizemos um recorte dos programas a serem analisados:

Os três episódios do Mundo Corporativo que têm, em média, 25 minutos de duração, escolhidos por nós, em função da economia deste texto, foram veiculados no período de 05 de fevereiro a 11 de março de 2022, e dois deles foram motivados pelo Dia Internacional da Mulher<sup>6</sup>. Nesses episódios, três gestoras são convidadas a falar sobre a presença de mulheres em organizações e suas formas de agência. Michelle Levy Terni, CEO da consultoria Filhos no Currículo, defendeu programas de parentalidade para deslocar a ideia do cuidado dos filhos centrado nas mulheres, o que acaba retirando-as do mercado de trabalho. Ela enfatizou que dessa forma “a mulher consegue equilibrar melhor o prato profissional, junto com o prato pessoal”<sup>7</sup>. Por sua vez, Rijarda Aristóteles, presidente do Clube das Mulheres e Negócios de Portugal, trouxe à cena a importância de entidades que estimulem mulheres a empreender e a assumir o protagonismo dos próprios negócios.<sup>8</sup> Para ela, “as mulheres, quando têm condições, ativam uma capacidade de ressignificar situações adversas e conseguir criar outras alternativas”. Já Lídia Abdala, presidente do grupo Sabin, analisou a importância da presença das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, na relação com colaboradores e na decisão de consumo de diversos produtos.<sup>9</sup> Seu depoimento enfatiza que a despeito de “vivermos em uma sociedade patriarcal, as mulheres podem fazer escolhas de vida sem abrir mão de suas carreiras e que o desempenho pode ser conciliado com outras tarefas”. Todas elas mencionam a importância do autoconhecimento e da autoconfiança para ocuparem postos de gestão em organizações e deixam entrever vários aspectos da cultura da confiança. (MANTOVANI, PESSOA, MARQUES, 2022, p.04)

A apresentação do programa Mundo Corporativo informa ao ouvinte que trata-se de um *talk show*, no qual são realizadas "entrevistas esclarecedoras com especialistas sobre marketing, negócios, empreendedorismo e mercado de trabalho"<sup>10</sup>. É

---

<sup>6</sup> <https://audioglobo.globo.com/cbn/podcast/feed/99/programa-mundo-corporativo>

<sup>7</sup> Publicado em 05/02/2022, Duração: 25min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=32zDIUUofY4&t=217s>, acesso em 10/02/2022.

<sup>8</sup> Publicado em 05/03/2022, Duração: 26min. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=60IDb9q\\_6fM&t=137s](https://www.youtube.com/watch?v=60IDb9q_6fM&t=137s), acesso em 07/03/2022.

<sup>9</sup> Publicado em 11/03/2022, Duração: 25min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UZtUPO9qs44>, acesso em 12/03/2022.

<sup>10</sup> <https://audioglobo.globo.com/cbn/podcast/feed/99/programa-mundo-corporativo>

---

possível perceber, ainda que nossa pesquisa seja qualitativa e não tenho o objetivo de traçar uma diferença percentual entre homens e mulheres entrevistados pelo programa, que, pelas *playlists* no Youtube, no Spotify, e no site da Rádio CBN, os entrevistados são majoritariamente do sexo masculino. Não podemos afirmar que esta seja uma escolha deliberada da produção ou do âncora; talvez, reflita o mundo das organizações, no qual a maioria dos cargos de chefia ainda é exercida por homens.

A presença dessa temática nos veículos de comunicação é um fenômeno que ganha proeminência no final do século XX. Thomaz Wood Jr., pesquisador da FGV-EAESP, em entrevista para o documentário *Abraço Corporativo*<sup>11</sup>, lançado em 2009, já alertava para a emergência dos conteúdos de gestão do comportamento empresarial nos ambientes organizacionais. Para ele, o fator que impulsionou esse movimento, iniciado no final dos anos 1980 e início dos 1990, foi a globalização e suas dinâmicas desreguladoras e de alta competitividade entre mercados. Para Wood Jr., isso fez com que executivos se sentissem pressionados a buscar conteúdos que os oferecessem algum tipo de orientação para transitar nessa mudança e com isso há, na visão do pesquisador, uma explosão de serviços voltados a essa demanda como, por exemplo, as consultorias e as escolas de negócios (MBA). Junto a isso, a mídia de negócios também se amplia. Para Wood Jr. há uma multiplicação das publicações voltadas a essa temática além do surgimento dos gurus e dos eventos corporativos.

Retomando a questão na presença feminina no ambiente corporativo, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>12</sup> realizou um monitoramento por 20 anos, que revela que as mulheres possuem uma confiança média 20% menor que os homens em suas capacidades para iniciar um negócio (54,7% vs. 66,2%). Já o empreendedorismo feminino é percebido pela pesquisa como importante para a promoção do crescimento econômico inclusivo nas economias em desenvolvimento. O relatório aponta que em países de baixa e média renda, 17% das mulheres são empreendedoras e 35% aspiram a se tornar empreendedoras. Neste cenário, espaços midiáticos tais como TED Talks, podcasts, programas de entrevistas, livros, cujo foco são a carreira e o trabalho, seriam lugares importantes para a circulação de sentidos sobre o desenvolvimento da confiança

---

<sup>11</sup> Documentário *Abraço Corporativo*, disponível em: <https://vimeo.com/73639203>

<sup>12</sup> O GEM teve início em 1999 a partir de um projeto conjunto entre a Babson College (EUA) e a London Business School (Reino Unido). Atualmente, é responsável pela produção de relatórios acerca do empreendedorismo e do ambiente empresarial em escala global. Sua produção mais conhecida é o GEM Global Report, mas o instituto também elabora uma série de outros relatórios nacionais voltados para temas específicos.

---

pelo público feminino (GILL e ORGAD, 2022). Sendo assim, entendemos que a escuta e a observação de programas segmentados sobre negócios possam nos dar pistas sobre as negociações e as apropriações, feitas por mulheres, em torno da dinâmica da confiança.

Neste momento, ampliamos a nossa escuta para outros episódios, totalizando 5 programas, veiculados entre fevereiro de 2021 e junho de 2022, e nos concentramos em programas cujas convidadas são mulheres. Nos outros dois programas que foram acrescidos à nossa análise as conversas giram em torno de dinâmicas de liderança feminina, exemplos e confiança para se fechar um negócio. Todos esses programas tiveram a condução do jornalista Milton Jung.

A seguir, apresentamos um resumo dos temas dos demais programas objeto de nossa escuta: 1) pessoas que se inspiram na trajetória de uma líder bem sucedida; 2) questões de gênero: dificuldades enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho; 3) a pandemia e seus efeitos sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho; 4) inteligência emocional no mundo corporativo; 5) negócio no digital: autonomia para mulheres empreenderem; 6) carreira e maternidade; 7) desafios e conquistas das mulheres empreendedoras.

### **Cultura da Confiança**

A presença de mulheres nos ambientes corporativos tem sido acompanhada, nos últimos anos, por uma discussão muito intensa e controversa acerca da vulnerabilidade. Por um lado, notamos a presença de um discurso que defende a superação da vulnerabilidade, a partir de estratégias comportamentais, para que as mulheres possam conquistar uma postura mais assertiva no trabalho e, assim, serem mais bem sucedidas em suas atividades profissionais. A obra *Clube da Luta feminista: um manual de sobrevivência (para um ambiente de trabalho machista)* de Jessica Bennett, publicada pela editora Rocco em 2018, traz um conjunto de orientações práticas daquilo que, na visão da autora, seria capaz de promover “a mudança do sistema a partir de dentro” (2018, p.29).

Este livro é para a mulher que sabe que merece um lugar à mesa, mas não tem a *confiança* – ou as ferramentas – para se sentir à vontade para tomar seu assento (ou para saber o que fazer, uma vez que já

---

tenha sentado). É porque sabemos que os desafios são coletivos e queremos *empoderá-la* – sim, você mesma! – para ficar astuta demais, informada demais, preparada demais para alguma pessoa, ou sistema, que queira te limitar. Dentro de cada mulher existe uma *guerreira*. Eu garanto. (BENNETT, 2018, p.30).

Porém, numa direção contrária à proposta por Bennett (2018), vemos ganhar espaço também uma perspectiva que convida as mulheres a abraçarem sua vulnerabilidade, reconhecendo suas imperfeições não como algo que necessite ser corrigido, mas como atributos a serem valorizados e reconhecidos. Brené Brown, pesquisadora na Universidade de Houston, dedicada aos estudos sobre vulnerabilidade, coragem, empatia e vergonha, e bastante conhecida pela TED Talk “O poder da vulnerabilidade”, afirma que:

Nossa rejeição da vulnerabilidade deriva com frequência da associação que fazemos entre elas e as emoções sombrias como o medo, a vergonha, o sofrimento, a tristeza e a decepção – sentimentos que não queremos abordar, mesmo quando afetam profundamente a maneira como vivemos, amamos, trabalhamos e até exercemos a liderança. O que muitos não conseguem entender, e que me consumiu uma década de pesquisa para descobrir, é que a vulnerabilidade é também o berço das emoções e das experiências que almejamos. (BROWN, 2016. p. 28)

Entre a rejeição e o acolhimento das vulnerabilidades, as pesquisadoras Rosalind Gill e Shani Orgad (2022) trazem mais um elemento à cena: a confiança. No livro *Confidence Culture*, publicado em 2022, as autoras analisam a cultura da confiança no trabalho, apontando para dois lugares de circulação de sentidos em que é possível perceber uma ênfase ao desenvolvimento da confiança pelo público feminino. O primeiro deles seria na literatura acerca da construção e gestão da carreira e o outro seria em espaços midiáticos como as TED Talks, podcasts, programas de entrevistas e outros que discutem carreira e trabalho e que se voltam para as mulheres.

Nesse aspecto as autoras sustentam que a cultura da confiança, pautada pelo aprimoramento de técnicas individuais de ampliação da autoconfiança, parece funcionar como uma “técnica de si” (RAGO, 2019; McLAREN, 2016) instigando mulheres inseridas nos ambientes organizacionais a agirem sobre si mesmas, a reconfigurar suas



---

posturas corporais e discursivas, a agir através de um tipo de feminismo alinhado com as forças disciplinares do capitalismo. (MANTOVANI, PESSOA, MARQUES, 2022)

As organizações há muito já compreenderam que a diversidade é um ativo importante para gerar criatividade e inovação no mundo corporativo. No entanto, podemos nos questionar se essa compreensão vai além de comunicados e campanhas institucionais, efetivando-se em ações e práticas concretas nos ambientes organizacionais. Sabemos que a diversidade engloba aspectos múltiplos e que estão inter-relacionados: classe, gênero, raça, deficiência, idade. Aqui, nós nos desafiamos a olhar para as questões relativas à presença das mulheres no ambiente corporativo, a partir de uma prática comunicacional bastante difundida, as entrevistas. E, como já abordado acima, são entrevistas que se deram num programa radiofônico específico: o Mundo Corporativo da CBN. A partir dessas entrevistas, que emergem desse cenário comunicacional muito conhecido dos públicos, nós nos propusemos a dialogar com mulheres que estão inseridas em organizações de médio e grande porte, buscando perceber e refletir acerca das negociações e apropriações, feitas por elas, em torno das questões da vulnerabilidade no ambiente organizacional.

A nossa aproximação, ainda que reconheça as limitações desse contato que se opera em espaços e temporalidades distintos, é pautada pela abordagem afetiva que pensa a interrelação entre afetos e organizações de modo muito próximo, e por que não dizer, intrínseco, tendo em vista a perspectiva de Moriceau de duplo movimento entre ambos: os afetos são comunicação e algo se comunica pelos afetos.

Dito de outro modo, nossa comunicação se realiza através dos afetos e sobre um fundo de afetos. A perspectiva dos afetos é uma possibilidade de pesquisa na comunicação, uma possibilidade de perspectiva humanista, onde o estético, o ético e o político se juntam para pensar suas questões, principalmente para tentar pensar a Comunicação Organizacional. (MORICEAU, 2020, p. 23)

Nas cinco entrevistas veiculadas, tanto no programa “Mundo Corporativo” da CBN quanto no blog e canal do Youtube do programa, foi possível perceber elementos que buscam promover uma reflexão acerca da presença das mulheres no mercado de trabalho. Nas entrevistas trazidas para o diálogo com o texto, é interessante notar que, para além da expertise dessas mulheres em seu campo de atuação, há sempre uma

---

necessidade de dizer do processo de inserção e permanência dessas mulheres no mercado de trabalho. Chama a atenção o fato de que, na fala das entrevistadas, ao mesmo tempo em que é mencionado o desafio de ser mulher nas organizações e o reconhecimento de que a presença feminina em postos de gestão e liderança, nas organizações, ainda ser minoritário, há quase sempre uma necessidade de minimizar as condições sociais e culturais que fomentam essa cultura, em favor de uma ideia de que, sim, há espaço para todas.

O (Grupo) Sabin é uma empresa que sempre valorizou muito as pessoas, quem estava disposto a crescer junto, a estar se qualificando, buscando novos conhecimentos. Nosso modelo sempre foi um modelo de gestão muito participativo, convidando as pessoas, quem quisesse ir para novos projetos e eu sempre fui uma pessoa que gostei muito de desafios e diferentes desafios. Então, desta forma, eu fui meio que fazendo uma migração da minha carreira da área técnica para áreas de gestão administrativa, que é um grande desafio. (Lídia Abdalla, presidente do Grupo Sabin Medicina Diagnóstica)

Lyana Bittencourt, CEO do Grupo Bittencourt, ao contar a sua história, também menciona questões relativas aos desafios apresentados, porém, busca minimizá-los diante de uma trajetória bem-sucedida.

A gente carrega o nome da família e no meu cartão, quando eu ainda entregava cartão (risos) as pessoas olhavam: Ah, Bittencourt quem fundou foi o seu pai, né? Ninguém nunca me perguntou: quem fundou foi a sua mãe? Não, todo mundo perguntava: é o seu pai o sócio fundador? E eu dizia com todo orgulho, não, é a minha mãe. A gente sabe que a questão das mulheres na liderança ainda é mais escassa. Eu mesma vivi muito isso - e minha mãe deve ter vivido mais ainda - quando eu ia para reunião, eu não tinha uma mulher disputando comigo, eram só empresas lideradas por homens, hoje, ainda são né. Os meus principais competidores são liderados por homens, a nossa empresa é a única feminina e feminina em espírito. E o espírito feminino do Bittencourt abraça a diversidade, então, dentro da empresa, a gente tem toda a diversidade possível, mas é uma empresa com uma liderança feminina, que valoriza o masculino, valoriza as diferenças. (Lyana Bittencourt, CEO do Grupo Bittencourt)

Uma temática que esteve presente nas entrevistas analisadas, foi a pandemia e seus impactos sobre a vida das mulheres, principalmente, no que tange às suas relações profissionais. Rijarda Aristóteles, presidente do Clube Mulheres de Negócios de Portugal, em sua entrevista à CBN, tratou do tema de modo a tensionar aspectos relativos à ida “forçada” das mulheres para o lar, e a possibilidade de repensar o lugar

---

ocupado no mercado de trabalho, a relação com sua profissão/ocupação e, quem sabe, ter a possibilidade de começar uma nova etapa.

Foi um momento em que a humanidade foi pega de pronto, sem saber muito bem como como agir. E as questões que eram apresentadas para o ser feminino e até temos também algumas pesquisas aqui que nos comprovam isso, inclusive dentro do próprio Clube, é que, passado aquele tempo inicial de ficamos um pouco sem chão, nós começamos a ressignificar e a fazer algumas perguntas que são absolutamente interessantes quando nós temos condição de fazê-las, atenção, isso não é regra. Nem todas as mulheres têm essa possibilidade e condições de fazer essa ressignificação e evoluir nesse momento, porque depende de uma de uma série de fatores. Mas quem teve condições, por exemplo, a executiva, a gestora, a CEO da empresa, que pôde inclusive fazer a pergunta: Será que de fato é esse negócio que eu quero? É de fato esse trabalho que eu quero para a minha vida a partir de agora? Então, foram perguntas, principalmente, nas mulheres a partir dos 38, 40 anos, que tiveram uma importância muito grande e que hoje nós estamos já colher os frutos dessas respostas e destas ações. (Rijarda Aristóteles, presidente do Clube Mulheres de Negócios de Portugal)

A possibilidade de repensar a carreira, o que em certa medida diz respeito à frágil conquista do mercado de trabalho pelas mulheres, também foi tema da entrevista com Michelle Trevi, fundadora da “Filhos no Currículo”. Para a consultora, as mulheres estariam em busca de rotinas que lhes permitissem negociar e equilibrar as demandas do trabalho com as demandas de casa e, no caso específico trazido pela entrevistada, as demandas relativas aos cuidados com os filhos.

A gente fez uma pesquisa recente junto com o Grupo Talenses e um grupo de parceiros para mapear como é que fica esse futuro do trabalho na visão de profissionais com filhos. Daí o que a gente percebeu aqui é que 95% das mães acreditam que o Home Office veio para ficar e 75% se identifica o modelo de trabalho híbrido. Por que isso? Porque eu quero estar perto, porque eu quero aproveitar esses momentos tão únicos e importantes que vão, inclusive, impactar no futuro dessa criança. (Michelle Trevi, co-fundadora da Consultoria Filhos no Currículo)

Nas entrevistas com as quais escolhemos dialogar do Programa “Mundo Corporativo”, a questão da confiança apresentou-se de formas distintas. Na fala de Lídia Abdala, a questão da formação e da necessidade de as mulheres se qualificarem para assumirem cargos de gestão ou mesmo disputarem postos de trabalho com os homens, aparece como um requisito para aumentar a confiança.

---

Eu me especializei, fiz meu mestrado na área de saúde e sempre gostei muito de gestão, de liderança, de trabalhar com pessoas, de desenvolver pessoas e eu digo que as oportunidades foram surgindo. Fui tendo também um investimento na minha carreira, buscando outros conhecimentos e fui acompanhando o crescimento do grupo. [...] a gestão de áreas diversas me fez buscar outros conhecimentos que eu não tinha na minha base, no meu curso de formação. (Lídia Abdala, presidente do Grupo Sabin Medicina Diagnóstica)

Já para Rijarda Aristóteles, guardadas as diferenças entre países, o tema da confiança aparece sob a forma de uma certa postura, que na perspectiva da entrevistada, precisa ser assumida pelas mulheres, diante de um cenário já favorável em termos de conquista de direitos

As mulheres têm agora uma oportunidade, um movimento e um momento de fazer valer muito mais assertivamente as coisas que lhes são interessantes do ponto de vista do mundo corporativo, do ponto de vista das empresas. E, isso não acontece por acaso. Isso vem no esteio também de uma alteração e de uma mudança interna da própria mulher. De começar a perceber que ela tem um papel e uma responsabilidade. Atenção, nós não estamos falando somente de direito, quando o direito, ele é absolutamente conivente e proporcional às nossas responsabilidades. Então, ao mesmo tempo em que nós queremos o direito, nós também temos que prestar atenção que nós devemos assumir as responsabilidades que nós temos e isso eu tenho percebido de uma maneira muito mais forte agora. (Rijarda Aristóteles, presidente do Clube Mulheres de Negócios de Portugal)

Uma perspectiva mais crítica sobre a questão da confiança foi apresentada por Paula Morais, da Intera, HRtech de Recrutamento Digital. Na perspectiva da empreendedora, a presença reduzida de mulheres nos cargos de liderança faz com que, num ambiente de negociação, a presença feminina, bem como as ideias apresentadas por essas mulheres, sejam vistas como menos confiáveis.

Outro ponto que eu senti muito é que existe um viés inconsciente sobre mulheres que lideram empresas. (...) Por exemplo, quando eu fui captar investimento, eu fui conversar com um Fundo de Investimento para investir na Intera, lá em 2019. Eu tenho um sócio homem, mas quem foi, fui eu, porque sempre estou à frente dessa parte do pitch, do discurso, do vender o sonho, vender o negócio, tanto é que eu sou da área de vendas hoje. Mas, quando eu fui a campo, todos esses fundos de investimento que a gente tem aqui no Brasil, a maior parte deles são compostas por homens, quem está do outro lado da mesa são homens. Então, eu senti muito assim uma descrença mesmo no processo, por mais resultados que a gente trouxesse, por mais que tivesse ali, nitidamente, o modelo que fazia sentido, que

---

tracionada, existia uma diferença, tanto é que, muitas vezes, quando meu sócio ia junto comigo numa apresentação de pitch, eu fazia o discurso, mas, na hora de perguntar, perguntavam para ele e não para mim, olhavam para ele para ele responder. Então, às vezes, nem é consciente esse processo é um histórico que a gente tem mesmo de uma sociedade machista, de uma sociedade patriarcal que, de alguma forma, influencia assim na confiabilidade, na confiança que esses fundos de investimento têm em negócios que são liderados por mulheres por não haver muitas mulheres nesse papel. (Paula Morais, Intera, HRtech de Recrutamento Digital)

As falas de Lídia e Rijarda reconhecem os direitos conquistados pelas mulheres em seus espaços de trabalho, mas ainda assim, acentuam que é preciso “uma mudança interna da própria mulher” e que a confiança deriva também da possibilidade e de uma disciplina para buscar o aperfeiçoamento através de estudos. Essa atribuição do sucesso das mulheres ao seu desempenho e mérito é também uma das chaves do argumento de livros que prometem resolver o “problema” da falta de confiança. Apenas na fala de Paula notamos uma crítica às dinâmicas de poder e de gênero, que operam em um nível social e cultural, e que, muitas vezes, impedem que as falas proferidas por mulheres sejam valorizadas e acolhidas num ambiente predominantemente masculino.

A abordagem construída por Gill e Orgad (2022) critica fortemente o “imperativo da confiança”, como uma das formas atualizadas da meritocracia neoliberal que retira toda a culpa das instituições e culpabiliza a vulnerabilidade das mulheres e sua incapacidade de lutar contra sua própria tendência a colocar-se no lugar de uma “impostora”, de alguém que não consegue assumir uma “postura empoderada” e que tem dificuldades de aumentar a quantidade de testosterona que circula em seu corpo (!). Quando da causa das injustiças no ambiente de trabalho passa a ser um déficit de confiança “as mulheres precisam retrabalhar profundamente sua aparência, sua maneira de se comunicar, de ocupar espaço em salas de reunião, de modo a construir psicologicamente um ‘eu’ mais confiante e capaz de gratidão, autoafirmação, empatia e elegância” (2022, p.6). Sendo assim, o que o imperativo da confiança parece oferecer a todas as mulheres é quase um manual de sobrevivência, resiliência e transformações superficiais em sua forma de aparecer, circular e negociar seus pontos de vista no trabalho.

### **Considerações finais**

O fato de o programa Mundo Corporativo se inserir em um conjunto de programas da Rádio CBN, disponibilizados não somente no *dial* mas também em plataformas digitais, em uma lógica de rádio expandido, o instaura em um lócus

---

privilegiado para a escuta atemporal, a veiculação e a circulação de conteúdos segmentados, centrados em temáticas como as organizações e os ambientes corporativos.

Do ponto de vista do corpus analisado, podemos observar que as entrevistadas oscilavam entre a valorização da agência feminina na criação de práticas de liberdade e autonomia, a partir de seus contextos específicos, e a reiteração da individualização de uma carreira bem-sucedida por meio de “técnicas de si” que reproduzem os imperativos da cultura da confiança. Essas questões estão no centro da crítica que Rosalind Gill e Shani Orgad (2017) elaboram acerca da cultura da confiança: a produção de dicas e prescrições para que mulheres possam enfrentar as desigualdades no trabalho operam como a oferta de implementação de uma versão das técnicas de si que preservam uma forma de governo dos corpos coletivos femininos quanto à autodefinição de sua confiança e quanto à conquista ou não de reconhecimento social e estima no âmbito do trabalho. As autoras argumentam que a cultura da confiança oferta técnicas de si pasteurizadas e universais, que oscilam entre a elaboração de arranjos estratégicos para impor o poder (sobretudo no contexto de formas biopolíticas de governo) e a produção de arranjos relacionais e provisórios para a criação de formas experimentais de resposta a demandas urgentes de transformação. Assim, a “experimentação” via montagem de técnicas de si como dispositivos generificados precisa de novos arranjos aparentemente não hierárquicos entre corpos, ações, palavras e gestos responsáveis por alterar quadros valorativos e avaliativos das vidas e modos de torná-las habitáveis.

## Referências

- BENNETT, Jessica. **Clube da Luta Feminista**. Um manual de sobrevivência (para um ambiente de trabalho machista). Editora Rocco, 336p.
- GILL, Rosalind; ORGAD, Shani. Confidence culture and the remaking of feminism. **New Formations**, v.91, 2017, pp. 16-34.
- GILL, R.; ORGAD, S. **Confidence culture**. London: Duke University Press, 2022.
- GINZBURG, C. **Mitos, emblemas e sinais**. Morfologia e história. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.
- JUNG, Milton. **Jornalismo de Rádio**. São Paulo: Contexto, 2004.
- KISCHINHEVSKY, Marcelo. **Rádio e Mídias Sociais**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

---

LOPEZ, Débora Cristina. Rádio com imagens: uma proposta de sistematização do uso de vídeos em páginas de emissoras de rádio. **Brazilian Journalism Research** - Volume 8, Número 2, 2012.

McLAREN, M. **Foucault, feminismo e subjetividade**. São Paulo: Intermeios, 2016.

MANTOVANI, Camila. PESSOA, Sônia. MARQUES, Ângela. Cultura da confiança como “técnica de si” e a invulnerabilidade feminina no contexto organizacional de trabalho. **Anais do XXXI Encontro Anual da Compós**. Universidade Federal do Maranhão. Imperatriz - MA. 06 a 10 junho 2022

MATOS, Marlise. Democracia, sistema político brasileiro e a exclusão das mulheres. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**, v.7, 2015, p. 24-35.

MAURUSCHAT, Ania. Ruído, peça sonora, rádio estendido: um estudo de caso de *bugs & beats & beasts*. **Polêmica Revista Eletrônica**, V. 13, nº 2, 2014.

McLAREN, Margareth. Resistência e revolução: “nem tudo é igualmente perigoso”. In: RAGO, Margareth; GALLO, Sílvio (orgs.). **Michel Foucault e as insurreições: é inútil revoltar-se?** São Paulo: Intermeios, 2017, p.351-362.

OKSALA, Johanna. O sujeito neoliberal do feminismo. In: RAGO, M.; PELEGRINI, M.(orgs.). **Neoliberalismo, Feminismos e Contracondutas: perspectivas foucaultianas**. São Paulo: Intermeios, 2019, p.115-138.

OKSALA, J. **Feminism and Neoliberal Governmentality**, Foucault Studies, n.16, 2013, p.32-53.

PESSOA, Sônia Caldas. **Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência**. Experiências e partilhas. Coleção Tese. Belo Horizonte (MG): PPGCOM, 2018. Disponível em: <http://www.seloppgcom.fafich.ufmg.br/index.php/seloppgcom/catalog/book/21>. Acesso em 19 mai. 2019.

RAGO, Margareth. Foucault, o neoliberalismo e as insurreições feministas. in RAGO, M. ; GALLO, S. (orgs.) **Michel Foucault e as insurreições: é inútil revoltar-se?**, São Paulo: Intermeios, 2017, p.363-374.

ROGERS, Richard. Digital Methods for Web Research. In: **Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences**, 1–22, 2015.

VENTURINI, Tommaso; BOUNEGRU, Liliana; GRAY, Jonathan; ROGERS, Richard. A Reality Check(List) for Digital Methods. In: **New Media & Society**, v. 20, n. 11, nov. 2018.

ZIMMERMANN, Elizabeth. La radio expandida. **Sexta Bienal Internacional de Radio**. Radio Educación: México, 2006.