

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
Curso de Especialização em Semiótica Psicanalítica - Clínica da Cultura

**THAIRA FERRO FERNANDES**

**“O FEMININO COMO RESGATE DO HUMANO  
EM AMBIENTES CORPORATIVOS”**

São Paulo,  
2021

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
Curso de Especialização em Semiótica Psicanalítica - Clínica da Cultura

**THAIRA FERRO FERNANDES**

“O FEMININO COMO RESGATE DO HUMANO  
EM AMBIENTES CORPORATIVOS”

Projeto apresentado ao curso de  
Especialização em Semiótica  
Psicanalítica da Pontifícia  
Universidade Católica de São  
Paulo (PUCSP). Orientado pela  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fani Hisgail.

São Paulo,  
2021

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objeto de estudo o feminino da mulher, visando especificamente analisar os diversos papéis dela na sociedade contemporânea, juntamente com o recorte deste gênero nas lideranças de corporações brasileiras. Deste modo, propõe o resgate o feminino da mulher como o diferente a ser exaltado e valorizado em ambientes corporativos de médias e grandes empresas, que por sua vez se afastam dos valores verdadeiramente humanizados e de uma sociedade a qual a equidade dos direitos é a mesma a todos pertencentes a qualquer cultura. Uma reflexão sobre a cultura societária ainda patriarcal que exalta o "eu natural feminino" na vida privada dos lares enquanto na vida pública e social o traz à tona como fragilidade. Uma visão psicanalítica do feminino ainda escondido por mulheres e homens em virtude da busca incessante da associação com o poder.

**Palavras-chave:** Feminino. Psicanálise. Liderança. Cultura. Empresa. Trabalho. Cultura. Poder.

## **ABSTRACT**

The present article has its object of studying the feminine of the woman, aiming specifically to analyze her multiple roles in the contemporary society, together with the snippet of this gender in the leaders of Brazilian corporations. In this way, it proposes the rescue of women's feminine as the difference to be exalted and valued in corporate environments of medium and large companies, which in turn move away from truly humanized values and from a society in which the equity of rights is the same to everyone belonging to any culture. A reflection on the still patriarchal societal culture that exalts the "natural female self" in the private life of homes while in public and social life brings it to light as a fragility. A psychoanalytical vision of the feminine still hidden by women and men due to the incessant search of association with power.

**Keywords:** Feminine. Psychoanalysis. Leadership. Culture. Company. Work. Culture. Power.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
CAP. I: O FEMININO NA PSICANÁLISE .....	9
CAP. II: A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	13
CAP. III: AMBIENTES CORPORATIVOS.....	19
O RESGATE DO HUMANO.....	35
CONCLUSÃO.....	41
BIBLIOGRAFIA .....	44
ANEXO – PESQUISA DE CAMPO (QUESTIONÁRIOS).....	48

## INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da raça humana, hierarquias diversas adentraram na sociedade, desde na religião até na polícia. Entretanto, existe uma hierarquia específica que ganhou e conquistou diversas culturas durante muitos anos e gerações: a divisão entre o homem e a mulher. A hierarquia de gênero privilegiou os homens como mais fortes por muitos anos, se iniciando na "Era dos Humanos", e permeando por séculos outras culturas antigas, que por sua vez influenciaram a formação da humanidade. Como cultura Grega e a Romana por exemplo, que criaram o alicerce do pensamento ao longo da história, seguindo assim pela Era da Escravidão e intensificando-se na Revolução Agrícola e na Revolução Industrial, e por fim mantendo assim, o masculino como próximo do saber e do poder.

Se olharmos para a espécie humana, o *homo sapiens* (= homem + sábio), devemos notar que se estamos aqui - sendo homem ou mulher, mesmo e apesar da nomenclatura favorecer o masculino, somos inteligentes e capazes de acessar o campo do saber (em teoria, e obviamente quando não existe barreira a esse acesso). Nós humanos nascemos subdesenvolvidos, e com isso fomos educados e socializados pela cultura. A evolução ocorreu, mas favoreceu aqueles que construíram mais laços sociais e foram livres para construí-los. Dito isto, vale evidenciar que somente aproximadamente 3 mil anos atrás a humanidade começou a estabelecer uma organização cultural a qual podemos denominar como "sociedade" e "povo".

Em cima da cultura grega temos Platão, que em sua obra "A República" cita no diálogo de Sócrates que todos os cidadãos carecem de direitos e deveres equiparados, sendo homens e mulheres de natureza igual e seres de alma racional igual; o corpo é uma carcaça que indefere da alma que se mantém igual independentemente da diferença biológica. A alma e o corpo estão conectados, mas a mulher é um ser incompleto, servindo assim como um corpo fértil e com a função específica do gerar e do cuidado.

Nesta cultura estabelecida pelas sociedades antigas, para a colocação da mulher só restava a terceira posição, sendo que no primeiro lugar de importância estavam "os homens" (Grécia Antiga, Roma Antiga, Egito Antigo, hebreus e povos antigos), seguido da segunda posição "os outros homens" (escravos ou homens de fora) e por fim "as mulheres". Na cultura grega, a mulher chega a ser representada sem alma, assim como os escravos. E para complementar a saga de afogamento do feminino, a religião vem para aprisionar de vez a

liberdade e potência dele. Tanto o judaísmo quanto o cristianismo impuseram a submissão como verdade, afinal se está escrito no Livro Sagrado, torna-se lei automaticamente e rapidamente imposta como verdade.

Ao longo da história, essas civilizações se misturam a outras culturas, se encontrando com o cristianismo que moldou a mulher como pecadora, nordeando dessa forma também o rumo de um gênero. A mulher praticamente não existia até a Idade Média (Século XV – 500 D.C), era vista como um ser sem sexo e sem energia vital, e sem a mesma performance de um homem. Sua função era restrita a proporcionar prazer ao homem, reproduzir e poder assim colocar em prática a figura matriarcal tão associada e ainda representada ao objeto de estudo principal.

Até pouco mais de cem anos atrás, as mulheres passavam longe do campo do saber, pois não frequentavam as escolas, e sequer eram qualificadas a falar de política, pois não eram aptas ao voto. Eram excluídas da vida social, pois não tinham voz. Entretanto, após muitas lutas (por sua vez ainda necessárias), a mulher que era vista como objeto, se tornou de fato sujeito. Sim, deixar de ser objeto para se tornar sujeito!

A imagem da mulher imposta até o século 18, como tentadora, sedutora e histórica ganha voz e vai às ruas, pedindo igualdade perante a lei, liberdade sobre os seus corpos e o direito de trabalhar - gerando impacto, renda e liberdade também financeira. No século 19, a mulher histórica grita pedindo liberdade e isso começa a mudar o percurso histórico do mundo.

Este trabalho visa avaliar alguns signos do passado que permeiam o feminino dentro do papel da mulher, que até então sofreu imposições vinda da cultura, ditando a “*natureza natural*” que a mulher tem que exercer ou carregar consigo e determinando assim o seu local social sendo mais frágil. Lugar o qual, por muitas vezes, a mulher precisou se masculinizar sem que percebesse, para demonstrar mais potência em grandes e médias empresas não só no Brasil, mas também no mundo. Por muito tempo se fez perceber o feminino se exercitando nesta lógica do masculino, na tentativa de aprender essa nova língua, a fim de não se passarem por estrangeiras ou serem diminuídas nos espaços públicos. Portanto, vale destacar aqui que para sobreviver acabou tendo que se aproximar do mundo dos homens, contudo longe de querer se tornar um deles.

O feminino sempre trouxe tabus e muitos já estão sendo quebrados, como por exemplo a entrada da mulher no ambiente de trabalho. Todavia, livre podendo exercer o seu “*eu natural feminino*” dentro do ambiente particular e privado, enquanto ao mesmo tempo esconde essa mesma face em outros ambientes para não ser vista como um ser vulnerável,

dócil ou emocional em demasia. Devemos refletir sobre a que ponto ser mulher em seu local privado se tornou algo tão valorizado, ao mesmo que tão desvalorizado dentro do trabalho externo, ao ponto que se fez necessário esconder ou diminuir a presença do tal feminino nas corporações e negócios.

Se formos analisar algumas das raízes profundas pré-fixadas, o conceito de natural e não natural não vieram de fato da ciência e biologia, mas sim da religião que impõe que devemos seguir as vontades de Deus e nela cada membro do corpo segue um propósito já proposto por Deus, sendo que o oposto é tudo aquilo que vá contra essa vontade. O ponto aqui é: a evolução não tem esse mesmo propósito e que esta leitura torne o tema indubitável.

Propõe-se entender por que tantos paradigmas de inferioridade e exclusão foram atribuídos ao feminino ao longo da história, além de como a cultura gerou tantos sintomas que ainda hoje surtem efeitos em grande parte das mulheres, impactando assim a ascensão profissional e a participação da mesma na construção da nova sociedade que visa propor uma nova cultura: a cultura de todos.

“Algumas das disparidades culturais, jurídicas e políticas entre homens e mulheres refletem as diferenças biológicas óbvias entre os sexos. Gerar uma criança sempre foi trabalho das mulheres, porque os homens não têm útero. Ainda assim, sobre essa verdade universal, todas as sociedades acumularam diversas camadas de ideias e normas culturais que pouco têm a ver com biologia. As sociedades associam masculinidade e feminilidade com uma série de atributos que, em sua maioria, não têm base biológica.

Por exemplo, na Atenas democrática do século V a.C., um indivíduo provido de um útero não tinha status jurídico independente e era proibido de participar de assembleias populares ou ser juiz. Com poucas exceções, tal indivíduo não podia se beneficiar de uma boa educação nem se envolver em negócios ou discursos filosóficos. Nenhum dos líderes políticos de Atenas, nenhum de seus grandes filósofos, oradores, artistas ou mercadores tinha útero. O fato de ter útero faz com que uma pessoa seja biologicamente inadequada para essas profissões?” (HARARI, 2015, p. 151)

É importante dizer que, como já citado, o feminino da mulher foi escolhido como objeto principal deste trabalho, pois é a partir deste que entenderemos os desdobramentos acerca da temática, que se confirma complexa, ramificada e misteriosa. Por muito tempo a mulher ficou dividida entre o passado, presente e futuro, sem conseguir traçar planos visto que o masculino resolveu significar o feminino como seu oposto e seu avesso por séculos.

A equidade de gênero ainda é discrepante dentro desses ambientes e a persistência disso é um ciclo vicioso, pois quanto menos mulheres ocuparem cargos de gerência ou chefia, menor será a chance de evoluirmos para um mundo mais inclusivo e diverso. Hoje, Século XXI, a conversa sobre os papéis do feminino está mais aberta, com direito a algumas

empresas sendo chamadas de oportunistas, visto que o tema está sendo visto como modismo por alguns. Que de fato não seja a moda vista pela perspectiva do passageiro, pois aqui estamos diante de algo permanente e constante, mesmo que ainda longe de um modelo ideal ou um conceito geral mais atual e menos patriarcal.

De modo geral, nota-se através de pesquisas de estudos recentes e destacados no decorrer deste texto, que uma liderança mais feminizada traz resultados significativos para o crescimento das empresas. Entretanto, esse argumento não parece ser suficientemente capaz de bancar o feminino dentro dessas corporações, que estão cada vez mais voltadas para números esquecendo que os mesmos são gerados por pessoas; e indo em oposição ao cuidado com o outro e a sociedade que deveríamos estar construindo. O feminino vem como um resgate a ações mais humanizadas e até mesmo mais maternas.

## CAP. I: O FEMININO NA PSICANÁLISE

Para que possamos adentrar em uma análise psicanalítica e mais profunda do objeto dentro dos papéis de liderança, assim como a falta dele, é importante entendermos um dos caminhos que a psicologia tomou: a psicanálise. Assim como os grandes pensadores que influenciaram os discursos da época, não só sobre a mente humana como um todo, mas a respeito do signo feminino e os papéis que traz consigo até os dias de hoje - como um sintoma que persiste presente na cultura.

No início do século XX, a psicologia seguiu por duas vertentes importantíssimas para a construção do que chamamos de psicanálise. Obviamente que não nos cabe entrar nos detalhes dessa distinção complexa neste estudo, porém é de extrema importância citarmos brevemente os pontos discordantes.

A corrente do behaviorismo tomou conta das mentes dos psicólogos americanos e europeus, todavia em decorrência deste caminho se destaca o médico neurologista Sigmund Schlomo Freud (1856-1939), nascido em Freiberg in Mähren (antigo Império Austríaco), por traçar uma linha diferente que mais tarde foi denominada como a *psicanálise freudiana*, tão aclamada e discutida e que tanto inspirou as novas gerações.

A psicanálise foi apresentada em 1900 pelo mesmo e foi através do livro *Interpretação dos Sonhos*, que ele nos trouxe conceitos e fundamentos iniciais que até hoje são relevantíssimos para a construção do que conhecemos como psicologia. Teorias que ressaltam as psicopatias e os possíveis tratamentos, reforçando a importância do inconsciente ao mostrar que ao acessá-lo seria possível aliviar os sintomas e ressignificar as memórias mal resolvidas e sofridas do passado. A hipnose e o sonho, ganharam um destaque incontestável e foram os grandes aliados para a comprovação dos pontos levantados pelas teorias e estudos de Freud. Sua fascinação pelo tema da sexualidade e o peso que as teorias freudianas na psique humana ganharam nesse período foi um forte motivo para que a psicanálise não ganhasse força e alcançasse mais adeptos.

Aqui retornamos à segunda metade do século XIX, pois neste século muito se fez para que esses debates sobre a cultura se concretizassem. Ferdinand Saussure (1857-1913), um filósofo que dedicou grande parte de sua jornada defendendo a linguística como uma ciência independente (separação entre a língua/langue e fala/prarole), trouxe o conceito de semiologia ou semiótica como base do estruturalismo.

Saussure destaca a importância da utilidade da linguística para a cultura como um todo, salientando que a linguagem é primordial para a construção da vida em sociedade, ao

mesmo tempo que reforça também que é através do campo da linguagem que se iniciam as ideias megalomaniacas e o preconceito. Aplicando esse conceito do filósofo, fica claro notar que a História sofreu diversos tipos de exclusões em prol da ideia hegemônica que sempre buscou alcançar a espécie humana perfeita. Para ele, cabe à linguística desmistificar esses preconceitos e pensamentos.

Esses conceitos semiológicos, serviram posteriormente de alicerce para que outros influenciadores (Charles Pierce, Foucault, Lévi-Strauss e Jacques Lacan) tivessem aprimorado o entendimento e aplicação destas teorias em outras áreas do saber - mostrando que *a língua*, de forma muito simplista, nada mais é do que um produto social imposto para cada indivíduo do momento que nascemos até a data que morremos e isso já nasce atrelado e pré-fixados a certos significantes que mudam o destino e caminhos de cada indivíduo.

Retomando a tão relevante teoria freudiana, juntamente com a linguística estrutural e a potencial dos novos psicológicos que essas duas teorias influenciaram, nasce o novo pupilo de Freud. Jacques-Marie Émile Lacan (Paris, 13 de abril de 1901 — Paris, 9 de setembro de 1981), destaca-se por retomar e aprimorar alguns desses conceitos desenvolvidos por seu mestre. Ele ressignifica os estudos de seu mestre, que apontavam unicamente a anatomia como destino ao indicar a linguagem como destino: "O inconsciente é o discurso do outro". Do mesmo modo em que instigou a narrativa da estrutura do sujeito e conseqüentemente deu lugar a um novo sujeito do desejo, até então recalcado – e isso dentro do feminino vêm com codificações ainda maiores e pouco exploradas antes do século XIX.

Iniciando a nossa entrada no tema principal e para o maior entendimento das teorias que acercam o feminino, houve um aprofundamento nos estudos e teorias de Freud, pois o mesmo foi um grande admirador dos enigmas da natureza da feminilidade e dedicou inúmeros anos de sua vida as mulheres; na Conferência XXXIII em seu texto "*Feminilidade (1932-1936) - Novas conferências introdutórias sobre a Psicanálise*", ele aborda os conceitos de bissexualidade e a importância decisiva da diferenciação anatômica acusando o feminino como passivo.

O filósofo apontou que o sujeito vem ao mundo sendo bissexual e ele é regido por cinesias tanto feminina (passivo) quanto masculina (ativo), e quando ele propõe ouvir o inconsciente humano através da psicanálise em busca não só a solução para os sintomas da cultura, mas também para tornar real o que está no simbólico, conhecendo em consultório os desejos mais internos e profundos que surgem através da fala. Traçando um breve paralelo a sociedade atual, recorte o qual foi proposto neste estudo, é possível notar que se a teoria da

psicanálise se tornasse uma prática recorrente e comum a todos, grande parte deste problema seria externalizado, ressignificado ao dar a voz perdida do feminino ocultado.

Dado este ponto, ele acredita dar conta da feminilidade através da teoria da castração e a inveja do falo; enquanto Jacques Lacan afirma evoluir essa teoria ainda mais ao retomar pelo avesso às teorias freudianas. Afirmando em seu *"Seminário Mais, Ainda"*, que a feminilidade só pode ser apreendida a partir da emergência do real, que faz com que a mulher mesmo estando aprisionada eternamente ao completo de castração do corpo, todavia não está não-toda fixada nele ou seja, parte dela não se relaciona com o falo.

Ainda dentro deste recorte, no *"Livro 20: mais, ainda"* escrito entre 1972-1973, o autor reafirma que não há significante do sexo feminino e reforça que a vagina é o falo escondido; ao mesmo tempo que enuncia que *"A mulher não existe"*, retornando a sua fonte de inspiração que foi a tese freudiana sobre se tornar.

"É o que demonstra o discurso analítico, no que, para um desses seres como sexuados, para o homem enquanto que provido do órgão dito fálico - eu disse dito -, o sexo corporal, o sexo da mulher - eu disse da mulher, embora justamente não existe a mulher, a mulher não é toda - o sexo da mulher não lhe diz nada, a não ser por intermédio do gozo do corpo." (LACAN, 1985. P. 15)

Contudo, a barreira do real do corpo biológico é citada em diversos momentos ao longo dos anos e estudos de inúmeros pensadores, filósofos e psicanalistas; fazendo com que o feminino em sua grande maioria fosse exemplificado e por sua vez mais palpável na visão simplista da anatomia do corpo da mulher e a sua inveja.

"Freud fez da "inveja do pênis" o rochedo incontornável no fim da análise das mulheres. A idéia à qual o leva a teoria da castração em 1937 (15) é da ordem de um impasse: do lado dos homens, a análise iria esbarrar, em última instância, numtemor (a ameaça de castração) e, do lado das mulheres, numa inveja (a inveja do pênis). O ensinamento de Lacan permitiria encontrar uma saída para este impasse? Responder a esta pergunta implica em deixar em suspenso essa equivalência entre medo e inveja pela qual Freud tenta distinguir a classe dos homens e a das mulheres. A problemática da inveja feminina — "deliciosamente feminina", escreve Freud — do pênis deve ser demarcada, na obra freudiana, como a de uma tentativa de apreender a chave de um desejo único, permitindo reunir as mulheres num conjunto. É precisamente esta noção de um "conjunto de mulheres" que Lacan repõe fundamentalmente em causa; eis porque acentuaremos o termo uma mulher. Assim tentaremos explicar como Lacan pode tirar, de sua própria leitura de Freud, esta conclusão cuja fórmula se tornou o slogan que se sabe: "a mulher não existe", fórmula solidária a uma outra, não menos instigante: "não há relação sexual." (ANDRÉ, 1987. P. 17).

No simbólico, a falta do falo impõe a castração anatômica e continua gerando deixas simbólicas na cultura, e a diferenciação biológica não cabe mais no discurso do pós-

moderno. Para ambos os pensadores (Sigmund e Jacques), tanto o homem quanto a mulher são marcados pela falta-a-ser do sujeito, seres desejanter na lógica fálica. Entretanto, a mulher passa por duas faltas: a falta-a-ser da lógica fálica e a falta-a-ser de um significante do seu sexo. A saga da busca da completude na incompletude em tantos outros aspectos, simplesmente resumida a essas duas lógicas.

No ano de 1986, Serge André publica na França a obra "O que quer uma mulher?" e através da versão brasileira lançada no ano seguinte, é possível dar continuidade ao debate iniciado por Freud e Lacan, citando que a feminilidade não pode ser concebida como um ser (desta forma seria dado desde o início), mas sim como um se tornar. É neste momento que se instaura o complexo de masculinidade da menina, que passa a ter de lidar através deste com o real do corpo e de sua realidade castrada.

A mulher sempre foi o discurso do outro, pois o seu discurso foi interno por anos e sua representação foi criada pelo outro. E com tanta falta de voz ao longo de séculos fica complexo trazeremos essa definição de forma simplista e através de uma única característica ou significado. O fato é: o feminino também é encontrado no sexo masculino. Talvez, na grande maioria dos casos, ele passe despercebido ou por muitas vezes ignorado pela própria ignorância do ser, mas inexistente jamais. A falta de informação pode trazer a negação, pois mesmo atualmente, raros são os homens que se admitem com traços femininos, por exemplo.

De certa forma, a mulher sempre foi colocada próxima a Natureza como algo natural aquém do humano, que tem um mistério e está em desenvolvimento e/ou evolução - trazendo uma conotação de inferioridade, incompletude e que por sua via pode ser monopolizada e conquistada pelos homens (os seres mais fortes). Desta forma fica a provocação para refletirmos a respeito do tema, pois talvez daí tenha surgido a vergonha do homem em assumir seu feminino ou até mesmo de valorizar o próprio feminino na mulher. Sem que haja um local correto, hora certa ou até mesmo um "mas", é mansplaining a todo momento.

## CAP. II: A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Não podemos ignorar que até pouco mais de 100 anos atrás, as mulheres não frequentavam escolas e tinham acesso restrito à educação, não votavam e não tinham escolha sobre seus próprios corpos, desejos e escolhas. Entretanto, é importante enaltecermos o questionamento sobre quando de fato a mulher deixou de ser objetivo tornando-se sujeito?

O lugar do humano e do inconsciente sempre foi ladeado pelos mistérios universais, pelo impossível, pelas forças sobrenaturais; e tornava-se notório esse excesso através dos sacrifícios, orações aos deuses do universo, do sobrenatural e da natureza. Recorrer às divindades e ao desconhecido para justificar o injustificável sempre foi a opção mais fácil. A omissão da mulher como potência em diversas frentes, aqui falaremos do recorte da empresária e da empreendedora.

Trazendo o feminino para o mercado de trabalho empresarial contemporâneo e global, a privação externa sobre a mulher em existir fora do ambiente privado e, ainda sim, exercendo cargos tão complexos e relevantes na vida social quanto os que já exercem na vida privada é notória. E o embasamento desta asserção vem através do artigo publicado em 2006 por Maria da Conceição de Oliveira Carvalho Nogueira, Doutora em psicologia social e Professora auxiliar do departamento de psicologia do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, em Braga (Portugal). Ela diz:

"Do ponto de vista das implicações práticas e políticas, esta interpretação permite assumir que um mero aumento do número de mulheres em cargos de decisão, se não acompanhado de 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. Ser uma mulher isolada não parece ser solução de futuro. São necessárias ações paralelas, de aumento do número de mulheres em postos de liderança, mas também o desenvolvimento de discursos alternativos sobre homens e mulheres". (NOGUEIRA, 2006, P. 71.)

No intuito de trazer a especificidade do mercado brasileiro, vemos por meio da publicação da Dra. Lilia Aparecida Kanan (Doutora em Psicologia pela UFSC e professora do Curso de Psicologia da Universidade do Planalto Catarinense) em 2010, que houve a possibilidade de iniciar-se uma discussão sobre a não aceitação da hegemonia do gênero no ambiente de trabalho com foco nas mulheres líderes - através do seu estudo "*Poder de Liderança de mulheres nas organizações de trabalho*".

Não somente esses artigos apontam esse sintoma, mas também pensadores importantes como Kant e Hegel aos quais iremos retornar a seguir. Kant, apesar de considerar a mulher um ser de razão á destina ao papel de reprodutora da espécie e desta forma submissa a isso, enquanto Hegel reforça a assertiva da divisão rigorosa dos papéis do gênero, colocando o homem em um local próximo a pulsão de morte (a luta, à inimizade, o ódio), e a mulher, que nesta lógica deveria reinar apenas na vida privada, estaria próxima a pulsão de vida (o amor, a harmonia familiar).

Mesmo tendo em vista, o não recorte corporativo dentro do livro de Kehl, é possível notar alguns trechos e citações que nos apontam o quanto as mulheres foram afastadas de seus prazeres nesse discurso excludente da língua dos homens. Émilie du Châtelet, marquesa francesa, pensadora, cientista e autora foi uma figura importante pois não somente representou o “*Século das Luzes*”, como apresentou tópicos do século XVIII que ainda estão presentes, mantendo-se atuais no ano de 2020; ainda assim, mostrando o quão necessário se faz esse tema. Nota-se na citação a seguir, que mesmo se tratando de um parágrafo de um século passado, o assunto se fez presente.

"No entanto, Mme Du Châtelet parece ter-se dado conta de que não se pode viver somente do amor e dos prazeres. Em seu ensaio sobre felicidade, ressaltou a importância do amor pelos estudos e as "paixões da alma" a que ele pode nos transportar, das quais a mais tentadora seria a "glória". E reconheceu que os prazeres sublimados, os do estudo, da glória e do poder são bem mais acessíveis aos homens do que às mulheres...". (KEHL, 2008, P. 53)

Olhando para o capital, o poder e suas representações hierárquicas e simbólicas, é necessária uma maior compreensão dos nomes que moldaram o olhar sobre a perspectiva do trabalho feminino e tornaram possível, mesmo que de alguma forma, escrever sobre esse tema e trazê-lo à tona com o espírito livre e sem qualquer tipo de censura. Em contraste aos bons exemplos, alguns outros nomes também moldaram parte da história, diminuindo a importância da causa.

Um dos primeiros nomes que articularam contra a entrada da mulher nos ambientes industriais e fabris foi Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), filósofo e economista político, que além de alegar que a mulher equivale ao mesmo que  $\frac{2}{3}$  de um homem, utilizava a questão biológica como um impeditivo para a rentabilidade do trabalhado, que conseqüentemente e rapidamente era associada ao lucro dela.

Anos mais tarde, na Inglaterra, o filósofo, economista e historiador Karl Marx (1818-1883) e o empresário e teórico Friedrich Engels (1820-1895), ao criarem o socialismo

científico, defenderam que a história da humanidade é a história da luta de classes. Apesar de opiniões diversas e polêmicas sobre a desigualdade de gênero e o controle patriarcal da sociedade defendido por ambos, e mesmo não havendo um discurso direto sobre a luta de gênero, foram citados nos inúmeros estudos com perspectivas feministas: a favor e contra as teorias marxistas, sobre a burguesia e o proletariado, ou até mesmo adentrando na relação da vida privada e na social. O que se torna claro, é que no período de pré-Guerra Fria, o capitalismo industrial reforçou a inferioridade das mulheres ao trazer à tona uma produção em massa e expondo a capacidade limitada da mulher ao tratá-la como sinônimo de dona de casa ou mãe e ponto. A ideologia da feminilidade ainda estava distante e neste momento acabará se tornando um subproduto.

O movimento feminino para a inserção da classe no mercado de trabalho foi difícil e precário: com condições inóspitas e desiguais, dando início a uma dupla jornada da mulher, que não somente se viu obrigada a servir como um homem nas fábricas ou nos subempregos mas também ao assumir o papel de liderança dentro de casa garantindo o sustento dos seus familiares mostrando e provando para a sociedade que nada mudaria na rotina do lar e que todos esses pratos poderiam ser equilibrados por elas.

Adeline Virginia Woolf, nascida em 1882 em Londres, foi uma feminista contemporânea que defendeu a causa através do acesso e entrada que conquistou no círculo de vanguarda intelectual, que reunia os pensadores mais relevantes e influentes da época, compartilhando seus textos e pensamentos publicados na Sociedade Nacional de Auxílio às Mulheres, em 1931. Anos mais tarde, esses mesmos textos foram publicados em dois livros, sendo um deles publicado em 1942 (*A morte da mariposa*) e em 2012 (*Profissões para mulheres e outros artigos feministas*).

Após alguns anos escrevendo, foi convidada para falar de sua profissão. Na época ela questiona ironicamente o quanto ser literária e escritora de fato é uma profissão, visto que de todas que existem é a que menos oferece experiências as mulheres que seguem divagando dentro de seus lares e colocando assim seus pensamentos num papel justamente por não pode expô-los. Os itens mais simples do mundo acarretaram na abertura de um portal de conhecimento e trocas jamais vistas antes, uma caneta e um papel. Ocasionalmente um novo espaço que só foi conquistado pois escrever não perturbava a família e também não impactava o orçamento do lar, já que o papel era um item barato. A escritora trazia em seu texto um deboche de si mesma acerca do que faria com sua recompensa/ pagamento por escrever, talvez compraria um gato persa por um simples capricho. Convenhamos, capricho não era algo que passava pelas escolhas femininas.

Mesmo com anos se passando a analogia dos tempos atuais com o famoso poema narrativo "O Anjo do Lar", ocorre no decurso do fantasma que assombra não só Virginia, mas a todas as mulheres até o presente dia. Coventry Kersey Dighton Patmore, foi um poeta inglês do Século XIX (1823-1896) que ficou conhecido pelo poema "The Angel in the House", que narra o seu casamento perfeito com a sua esposa também perfeita, Emily. O poema, terror fantasmagórico que assusta as mulheres e narra um casamento feliz, enaltecendo assim a mulher no papel altruísta do convívio familiar, celebrando o "amor conjugal" e impondo de forma feliz o papel doméstico a ser exercido por ela. Enobrecendo aquela que não tem opinião própria e transparece assim a sua pureza acima de tudo, através do romance é possível impor no inconsciente de todos o exemplo de uma mulher impecável.

O objetivo da pensadora é matar o "Anjo do Lar" ao apontar que esse fantasma assombra não só a si mesma, mas a todas as outras mulheres que de alguma forma se sentem mal ao exercer a luta sobre liberdade e a fraqueza perante o patriarcado. Entretanto, supondo que nas novas gerações esse anjo não exista mais, fica o questionamento: o que é uma mulher? Sem essa sombra poderíamos desta forma sermos nós mesmos, correto? Mas a observação relevantíssima desse relato vem ao questionar se é possível alguém saber o que é sem de fato ter tido a possibilidade de conhecer todas as profissões e artes.

Já no século XXI, a filósofa e ativista Angela Davis traz à tona com o livro "*Mulheres, Raça e Classe*", lançado no ano de 2016, uma visão crítica sobre uma luta feminista americana - que preza por direitos equânimes e a libertação de padrões patriarcais relacionados a imposição dos papéis pelo gênero, racial e anticapitalista. Apesar de muitos discordarem da relação dessas lutas, ou até mesmo por exigirem movimentos separatistas ligados a um tema específico e não a todos juntos, a relação existe. Esta intersecção se torna mais clara ao analisarmos de forma profunda esta ligação onde a classe informa a raça, mas a raça também informa a classe, enquanto o gênero é a forma como a raça é vivida, o que não deixa de informar a classe. Podemos lutar para distinguir todos esses pontos relevantíssimos, mas a relação está mais do que presente nesta tópica.

Maria Rita Kehl contribuiu muito para a atualização do assunto dentro da linguagem psicanalítica. Nascida em 1951, a brasileira psicanalista e jornalista foi vencedora do Prêmio Jabuti de Literatura na "*Educação, Psicologia e Psicanálise*" em 2010. O seu interesse e busca pelo feminino a fizeram publicar uma obra a respeito desse enunciado - o livro "*Deslocamentos do Feminino*". Nesta publicação de 2008, e em tantos outros textos publicados por ela, é possível notar essas análises e diferentes recortes do tema, assim como sua articulação com a sociedade e sintomas de uma nova cultura.

Ainda dentro do recorte racial, a luta das escravagista deve ser destacada pois a reafirmação de poder e da hierarquia imposta pelos donos dos engenhos era ainda pior para as mulheres negras, que ao demonstrar força e resistência diferentemente da grande maioria masculina eram torturadas e abusadas sexualmente para que ficasse ainda mais claro sua condição inalterável de fêmeas fracas e passivas. Essa relação de abuso ocorreu por décadas, em tempos diferentes, mas em diversos países do mundo, indo muito além da visão localizada e americanizada do livro de Angela.

Se existe uma palavra que toda mulher conhece é a palavra “abuso”, que de uma forma ou de outra sempre fez parte dos nossos dia a dia, visto por uma ótima semiótica onde os signos podem ser os mais diversos: moral, sexual, religioso ou até mesmo financeiro e econômico. Esta mesma palavra, parece ter mudado de significado ao longo dos anos, pois olhando não só para essa época, mas principalmente esta - o estupro não era considerado crime se praticado pelo próprio marido, irmão ou pai, que por sua vez a possuem como uma propriedade e um bem material. O estupro por muito tempo foi um ato condenável na perspectiva do homem, que tratava o caso de forma até jurídica como violação de propriedade dele - a lei era válida de um homem para outro homem.

Lamentavelmente, isso ainda acontece em países que a religião e o casamento ditam as regras da sociedade, tratando a mulher como uma propriedade do homem e assinada com o decreto divino de outro homem. Ser marido é ser dono da esposa pela ótica legal, do corpo e principalmente de sua sexualidade.

Olhando para o Brasil, a luta escravista teve o fim oficializado em 1888 com a princesa Isabel assinando a Lei Áurea, contudo este fim foi na verdade apenas o começo de uma luta racial que se estende, de forma diferente, até os dias de hoje. Entretanto, seria injusto não abordar nesta tese as mulheres líderes que fizeram a diferença no período de escravidão e pós-período.

Maria Tomásia Figueira Lima, aristocrata de família poderosa no Estado do Ceará, decretou a libertação dos escravos no estado quatro anos antes da lei ser assinada no Brasil; Maria por sua vez foi uma grande defensora do movimento nacional. Adelina, conhecida como "a charuteira", foi escrava de seu próprio pai por anos ao vender na cidade os charutos que o mesmo produzia. Apesar da ausência de informação, como o seu sobrenome ou data de nascimento e morte; Adelina conseguiu fazer história pois ao viver na casa grande dos senhores ela aprendeu a ler e escrever e utilizou deste conhecimento para ajudar outros escravos a fugirem ou a se esconderem através das informações que coletava sobre ações policiais e de seus donos. Além é claro de participar de movimentos abolicionistas da época.

Não apenas ela, mas também Maria Firmina (1825-1917), era preta, maranhense e filha bastarda livre que se formou em professora e foi a responsável pela publicação do primeiro romance com olhar mais profundo e com pontos de vistas dos próprios negros sobre o sistema escravocrata. A maranhense criou uma escola para crianças pobres, escreveu artigos e contos sobre denúncias.

Como citado, os temas hoje ainda se misturam e a prova disso será exposta e analisada através de dados de pesquisas atuais que foram realizadas para este trabalho, que não só o mundo, mas principalmente o mundo corporativo ainda privilegia homens héteros para os cargos de liderança das corporações. O patriarcado é uma palavra antiga originada da combinação de duas palavras gregas que podem significar a "regra do pai" ou "pai/chefe da raça", uma frase que representa a predominância desse mesmo grupo de homens no poder sobre as mulheres e crianças de forma social, cultural, política, financeira e moral.

De forma geral, o mundo criou de forma natural ou não algumas hierarquias onde os homens se beneficiaram nas mulheres, os brancos se beneficiaram dos negros, indígenas ou outras raças que nem sempre foram "minorias" mas por muitas vezes chamadas de. De forma resumida, os direitos dos *homens* quase nada teve a ver com o direito de alguns outros homens.

### CAP. III: AMBIENTES CORPORATIVOS

Olhando o recorte corporativo proposto no tema deste estudo, nota-se que muito se pesquisou sobre a trajetória da mulher com detalhamento cronológico, as conquistas e lutas dentro dos ambientes sociais que as possibilitaram colocar som em suas vozes até então tão caladas.

Muito se fala sobre o mundo corporativo e a sua fama de ambiente hostil parece não mudar tanto mesmo com o passar dos anos. O mundo muda, a cultura muda e o superego também muda, mas parece que alguns temas criaram raízes tão profundas que a mudança é imperceptível. Porém, ao mesmo tempo, muitos olhares se voltam para as novas gerações que de alguma forma vem transformando a tradição até então imposta pelas gerações anteriores.

Os famosos *baby-boomers*, que hoje cresceram, construíram a sua vida em cima de um único alicerce: uma boa carreira é aquela que tem um bom salário e que você consegue se estabilizar e se manter por muitos e muitos anos na mesma empresa e função. Para isso, grande e quase todo o seu tempo de vida deveria ser em prol do mesmo. As novas gerações (Y, Z e as futuras Alpha), veem cada vez mais adotando o discurso do “politicamente correto” e trocando altos salários por propósitos de responsabilidade social e ética. Se as novas lideranças não mudarem o jogo, nitidamente talentos incríveis serão perdidos visto que a revolução no atual mercado de trabalho já está acontecendo, queira as corporações no tratem ou não.

Não só as mudanças de gerações vêm causando um grande impactado o mundo, mas também na visão de como entendemos os conceitos do “feminino” e do “masculino”, que até então pareciam ser intocáveis, ou melhor, indiscutíveis e imutáveis – principalmente sobre o feminino que de acordo com muitos relatos e estudos foi citado como uma “natureza eterna e universal” como se ela fosse estática, fixa e cravada em pedra.

A revista Forbes publicou em dezembro de 2018 uma lista com as 10 mulheres mais poderosas do mundo, citando que são as mulheres mais inteligentes e líderes da atualidade. Todavia, hoje o poder ainda está associado a dureza; tanto que de acordo com o significado da palavra no dicionário, ser duro é o mesmo que ser firme, rígido e forte – características prioritariamente masculinas, enquanto a mulher sempre foi vista como sexo mais frágil mesmo com tantos signos nos mostrando indicando o oposto. No contexto universal, a sociedade sempre impôs atributos a ambos (masculino e feminino), com "base biológica" - pois o útero e o pênis não deveriam trazer tantas características impostas unicamente pela

perspectiva de gênero. O útero não poderia ditar a capacidade profissional de uma mulher.

"Como podemos diferenciar aquilo que é biologicamente determinado daquilo que as pessoas apenas tentam justificar por meio de mitos biológicos? Um bom princípio básico é "a biologia permite, a cultura proíbe". A biologia está disposta a tolerar um leque muito amplo de possibilidades. É a cultura que obriga as pessoas a concretizar algumas possibilidades e proíbe outras. A biologia permite que as mulheres tenham filhos – algumas culturas obrigam as mulheres a concretizar essa possibilidade. A biologia permite que homens pratiquem sexo uns com os outros – algumas culturas os proíbem de concretizar essa possibilidade.". (HARARI, 2015, p. 145)

Mesmo que brevemente, se analisarmos alguns sinais da história, desde a Grécia Antiga a mulher está fora da cultura societária que vem sendo estabelecida; a prioridade eram os homens gregos e romanos, na sequência os escravos e os homens de fora e por fim as mulheres. A grande diferença entre mulheres e escravos era que as mulheres tinham a capacidade de deliberar, porém sem eficiência, já os escravos nem nesta virtude os pertenciam.

Essa civilização ao longo de séculos se misturou com o judaísmo, e consequentemente com sua cultura que prioriza a família acima de tudo e todos; aditando a camada da mescla com as tradições vindas do cristianismo que tomaram conta do Ocidente e trouxeram consigo a mulher como pecado. O signo da mulher interpretada como tentadora, sedutora vem à tona através da histeria de Freud. Não podemos nos afastar do fato de que Freud em suas buscas incansáveis para decifrar o inconsciente, conseguiu por meio das históricas uma grande evolução no tratamento das pessoas através da fala.

O movimento iluminista do século XVIII e a explosão do seu pensamento e novas ideologias trouxe mudanças não só políticas, religiosas e econômicas, mas também sociais; muitas delas em prol da liberdade social, racial e gênero. Essa "modernidade" do pensamento de todos somos iguais perante a lei levou muita gente às ruas dando voz ao pensamento feminista, que se desloca para a mulher ao longo do século XIX ainda através da histeria de Freud citada acima, como uma forma de grito de independência e ambição. Essa relevância assinalada pelo psicanalista a respeito do tema, expõe o saber científico e psíquico limitado ao introduzir o feminino-mulher na cena social, saindo da obscuridade e se tornando objeto de questionamento e investigação.

A cultura europeia do passado também repercute nos dias de hoje sobre o olhar para a feminilidade, uma característica que até então era exclusiva da mulher e sobre as suas vocações naturais que demandava serem recatadas, dóceis e passivas aos seus desejos pela

função de cumprir com as necessidades do marido e conseqüentemente depois dos filhos. Ou seja, a família toda, com apenas uma responsável para exercer esses cuidados – uma sociedade onde a mulher é o súdito e o homem é o poder.

A mudança é lenta, mas não podemos deixar de admitir que está ocorrendo, pois, dois anos se passaram e a mesma revista citada anteriormente (Forbes) elege as 10 mulheres mais poderosas do Brasil novamente e a grata surpresa aparece em uma análise semiótica feita através das fotos tiradas pela própria revista. De acordo com a revista, Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank, é a primeira mulher mais poderosa e influente do Brasil neste ano, e é retratada na foto da capa dela grávida de 9 meses - que simboliza uma conquista enorme as mulheres mães deste país. Logo na sequência, Adriana Barbora, uma empreendedora social de cor preta finalmente ganha destaque por criar o Festival da Feira Preta, o maior e primeiro evento que empodera o empreendedorismo negro. Já a terceira posição é ocupada por Andrea Marques de Almeida, a única mulher a também ocupar a lista das 100 mulheres mais poderosas do mundo ao aceitar o desafio de ser diretora de finanças e relações com investidores na Petrobras, mesmo após todos os escândalos de corrupção envolvendo a empresa.

Em suma, essas três mulheres representam retratos diferentes dos trazidos por outras mulheres há 2 anos atrás e isso prova que a mudança está vindo, mas também continua cabendo a nós impor essas mudanças. Moda ou quebra de paradigmas? Mesmo alguns acreditando ser um ou o outro, de fato esses retratos nos ajudam a quebrar estereótipos corporativos masculinizados até então impostos.

O feminino sempre foi tema para discussões que até hoje são debatidas e por muitas vezes ainda polêmicas e não conclusivas, entretanto vale ressaltar e retomar que o ponto de partida teórico deste estudo psicanalítico vieram de inspirações vindas de obras, artigos e textos de congressos realizados por Sigmund Freud e Jacques Lacan, que por sua vez trataram o feminino como um traço que pode ser também característico em um homem e não exclusivo da mulher, apesar da barreira biológica existir e também de mostrar o feminino em sua maioria exemplificados na mulher.

“Chama a atenção dos senhores para o fato de que partes do aparelho sexual masculino também aparecem no corpo da mulher, ainda que em estado atrofiado, e vice-versa. Considera tais ocorrências como indicações de bissexualidade, como se um indivíduo não fosse homem ou mulher, mas sempre fosse ambos — simplesmente um pouco mais de um, do que de outro. E então se lhes pede familiarizar-se com a ideia de que a proporção em que masculino e feminino se misturam num indivíduo, está sujeita a flutuações muito amplas.” (FREUD, 1986. P.2).

"O que nossa experiência demonstra de vacilação no sujeito, no tocante a seu ser de masculino ou feminino, deve ser menos relacionado com sua bissexualidade biológica do que com o fato de não haver nada em sua dialética que represente a bipolaridade do sexo, a não ser a atividade e a passividade, isto é, uma polaridade pulsão-ação-de-fora, totalmente imprópria para representá-la em seu fundamento. É a isso que queremos chegar neste discurso: a que a sexualidade se distribui de um lado a outro de nossa borda como limiar do inconsciente, da seguinte maneira: do lado do vivente, como ser que deve ser captado na fala, como alguém que nunca pode enfim advir nela por inteiro, nesse para-aquém do limiar que no entanto não é dentro nem fora, não há acesso ao Outro do sexo oposto senão através das chamadas pulsões parciais, onde o sujeito busca um objeto que lhe reponha a perda de vida que lhe é própria, por ele ser sexuado." (LACAN, 1998. P. 863)

Naturalmente, citamos o “masculino” e o “feminino” como qualidades mentais e estereotipamos julgando algumas atitudes como sendo de um ou de outro, mesmo partindo da ideia de que todos nós nascemos bissexuais e ambos são qualidades que podem se apresentar em um único sujeito, como já citava Freud em inúmeros de seus discursos.

A primeira distinção que o ser humano encontra a partir do início da sua existência é o fato de ser um menino ou uma menina, isso já vem carregado de significantes que preexistem ao sujeito de forma que o discurso da cultura a qual pertencemos nos mostram significantes que já nos designam posições específicas, assim como “direitos” e “deveres”, lugares e até uma estética pertinente a identidade tanto de um gênero quanto do outro.

Olhando para a própria anatomia humana do macho (espermatozoides), espera-se uma atitude mais agressiva enquanto isso da fêmea (óvulo) se encontra uma maior espera e passividade. A passividade na verdade exige uma grande quantidade de atividade, que nada mais é tudo que somos hoje. E quais as consequências disso atualmente? Se a passividade está relacionada ao feminino e desta forma se espera naturalmente que esta seja a nossa condição dentro de casa, por que exercer o papel do feminino dentro de uma empresa ainda não é visto de forma tão positiva? Nas pesquisas de campo que abordaremos aqui poderemos notar que leveza e paciência são atributos femininos citados pelas próprias mulheres, seriam essas duas palavras uma forma de ressignificar o conceito de passividade atrelado ao feminino?

Atualmente ainda convivemos com sintomas do passado, a prova disso está no dia a dia das corporações que entendem e ressaltam um bom líder sendo aquele que é mais duro e por sua vez exerce uma gestão melhor devido ao “pulso mais firme” e frieza. Bordões populares são explorados sem pudor ou se quer uma análise mais profunda nos termos inclusive repetidos por muitas mulheres, como por exemplo "Colocar o pau na mesa". Ser

corajoso dentro das empresas virou sinônimo de "ter colhões" e está mais do que claro que literalmente falando as mulheres nunca o terão.

Graças aos movimentos feministas essa definição machista que rege a *"man 's land"* começou a cair por terra quando as conquistas pelos espaços públicos começaram a ocorrer, mesmo que aos poucos elas trouxeram o assunto à tona.

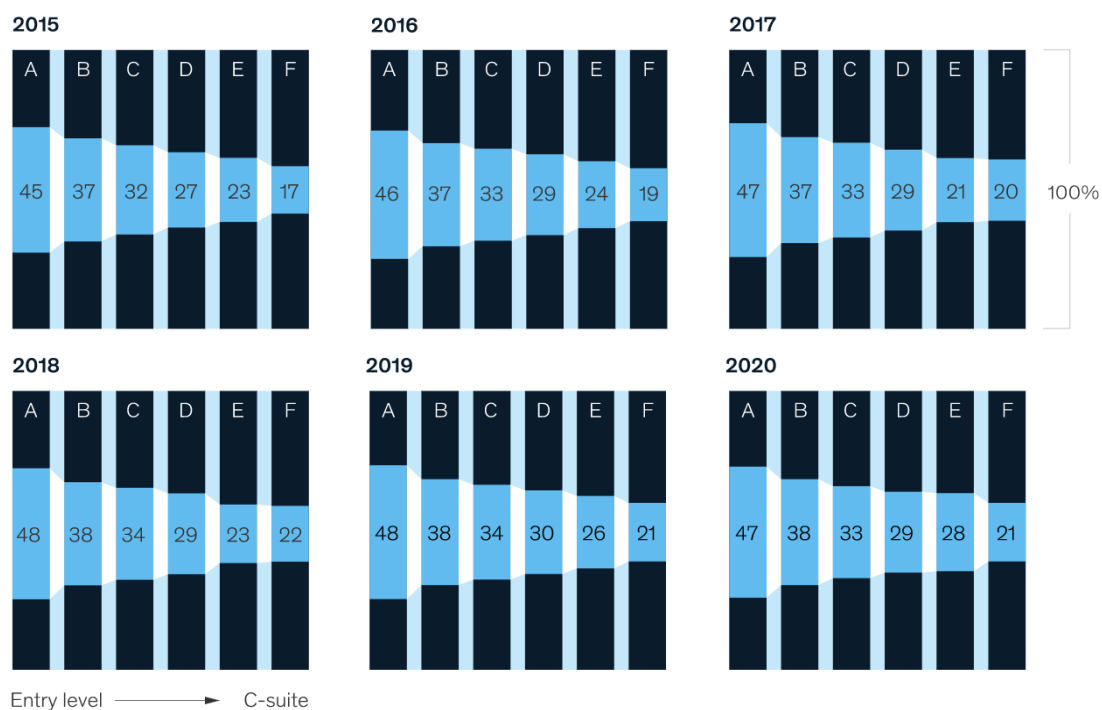
Visando uma análise de informações mais recentes sobre o tema explorado, fontes atuais de pesquisa foram adicionadas a bibliografia desta tese, tais como: artigos em revistas, sites relevantes sobre negócios e psicanálise, além de podcasts e pesquisas de campo realizadas institutos de pesquisas e recrutamento. Sendo que, um exemplo prático e relevante destes dados se dá através da imagem abaixo que aponta os resultados gerados pela pesquisa realizada pela consultoria global McKinsey, de 2015 até 2020 com mais de 600 empresas de médio e grande porte ao redor do mundo.

Figura 1 – representação feminina no mundo corporativo

**Since 2015, we've seen only modest signs of progress in the representation of women in the corporate pipeline.**

**Representation of women by level, % of employees**

A = entry level B = manager C = senior manager/director D = vice president E = senior vice president F = C-suite



Source: *Women in the Workplace 2020*, LeanIn.Org and McKinsey, 2020

Fonte: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

Esses dados trazem e comprovam a disparidade do gênero feminino na liderança de cargos gerenciais para cima e apontam informações muito atuais e relevantes sobre a Covid-19. Por mais que este não seja o tema o foco da monografia proposta neste projeto, seria impossível ignorar os impactos que a pandemia trouxe à "nova sociedade atual". Tal afirmação ocorre, pois o crescimento mais significativo de mulheres na liderança havia ocorrido nas classes de hierárquicas mais baixas, como por exemplo cargos de gerência que tiveram o aumento de 4% entre 2015 a 2019; mas os reflexos do novo coronavírus vividos em 2020 e ainda em 2021 trouxeram uma queda de 1% - por menor que pareça este número, o impacto é grandioso.

Olhando ainda para os cargos C-Suíte, que já havia sinalizado uma queda de 1% de 2028 para 2029, se manteve em 2020 comprovando assim a dificuldade de crescimento da representatividade feminina conforme o aumento do poder e posição.

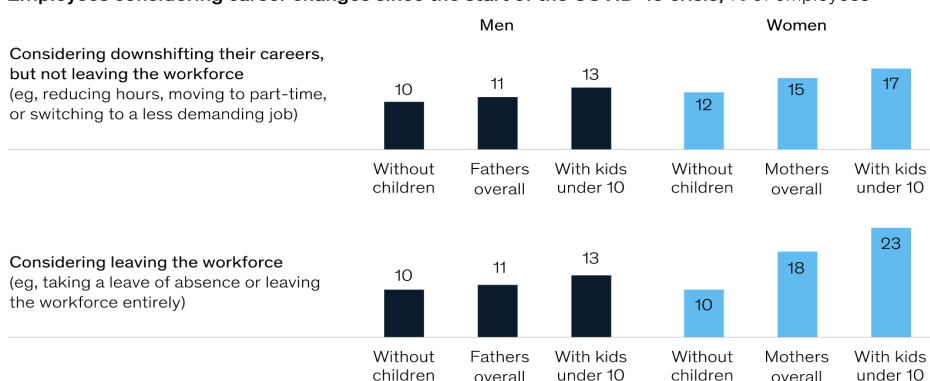
Todavia, esse único ponto percentual deve ser tratado com cautela visto que muitas mulheres estão vivenciando um acréscimo significativo nas tarefas do lar enquanto as atividades profissionais só aumentam. Essa jornada quádrupla de mulher profissional, dona de casa, mãe e esposa só cresce, sem contar, portanto, a carga emocional envolvida em todas essas tarefas que a fazem revisitar lugares ancestrais.

Figura 2 – mudanças de carreira após o início da pandemia

Exhibit 5

### Mothers, and particularly mothers with young children, are far more likely to consider leaving the workforce entirely.

Employees considering career changes since the start of the COVID-19 crisis, % of employees



Source: *Women in the Workplace 2020*, LeanIn.Org and McKinsey, 2020

McKinsey  
& Company

Retornando brevemente a crise pandêmica que o mundo vivencia desde o início de 2020, ainda através dos dados gerados pela empresa McKinsey no relatório "Women in Workplace" de 2020, verifica-se que ao comparar homens que possuem não possuem filhos, que os possuem em qualquer idade e que os possuem dentro da faixa etária específica de 10 anos ou menos, com as mulheres com as mesmas características descritas, há uma discrepância em que as mulheres consideram mais mudar ou abandonar suas carreiras.

Não podemos deixar de ressaltar que a relação da mulher com o mundo externo que tanto luta para conquistar, ao analisada junto com a vida privada, não deixa de trazer algumas reflexões sobre as perdas e os ganhos dessas escolhas e dessas tantas jornadas.

“Fragilidade da coragem, pois que nada é mais temos nesse espírito que não visava o poder temporal mas o respeito a natureza que une os seres para além da vida e da morte, do tempo e da história; a feminilidade que chora a perda, na vida, da mulher, mãe e esposa”. (DARCY DE OLIVEIRA, 2012. P.42).

Rosiska Darcy de Oliveira, uma jornalista e feminista brasileira, levantou pontos importantíssimos a respeito do papel da mulher na sociedade atual e através da sua obra escrita em 1991, o "Elogio da Diferença, o feminino emergente" é possível de forma profunda e sensível ter uma visão atual da feminilidade; que começa a chorar não pela conquista, mas pela sensação de perda na vida, da mulher, da mãe e da esposa que sempre irá se deparar com incompletude da perfeição ao abraçar tantas posições e tantos papéis - tomando toda e qualquer responsabilidades para si. As mulheres não têm a obrigação de abraçar o mundo jamais, mas que fique claro que esse potencial existe e é real, caso ela opte por exercê-la.

Por mais que a conversa esteja aparentemente mais aberta, 70% dos homens consultados afirmam realizar as tarefas da família e da casa de forma igualitária, enquanto apenas 44% das mulheres concordam. Esse ponto de vista pautado com dados de pesquisa serão trazidos para a monografia a fim de ressaltar que a luta da mulher na vida privada também continua impactando a vida profissional ao equilibrar todos os papéis praticamente sozinha; e isso a longo prazo impacta em alcançarem cargos C-level (conhecidos também por C-Suíte, são os cargos executivos mais altos nas corporações.).

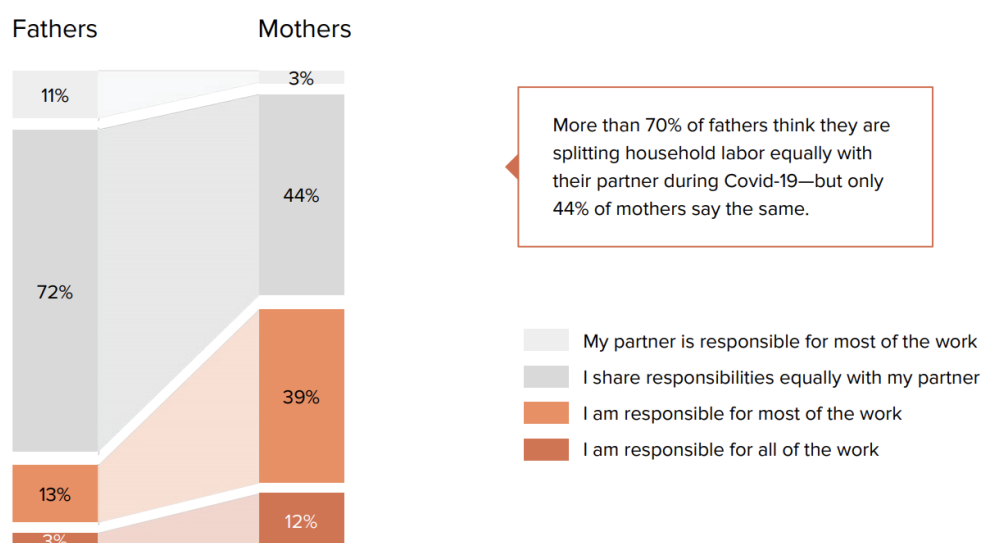
Em um passado não tão distante, o mundo era tão machista que nem o termo "ajudar dentro de casa" apareceria em conversas familiares, inclusive em rodas apenas compostas pelas próprias mulheres; aliás nessas rodas sempre existiu um glamour em exercer bem essa função, que nada mais era do que a obrigação e a fala imposta pré-existente ao ser.

Estamos longe da igualdade em muitos espaços, pois por mais que a conversa esteja se iniciando e evoluindo no Brasil, acreditar que ajudar uma mulher no lar é uma evolução ainda é deprimente e não é o suficientemente capaz de sanar essa discrepância apontada em diversos relatórios. Hoje, uma pequena bolha reconhece que não se trata de ajudar, e sim um dever de ambos.

Figura 3 – distribuição do trabalho doméstico entre pais heterossexuais

**MOTHERS ARE THREE TIMES MORE LIKELY TO BE RESPONSIBLE FOR MOST OF THE HOUSEHOLD LABOR**

Distribution of household labor for heterosexual parents in dual-career couples<sup>13</sup>

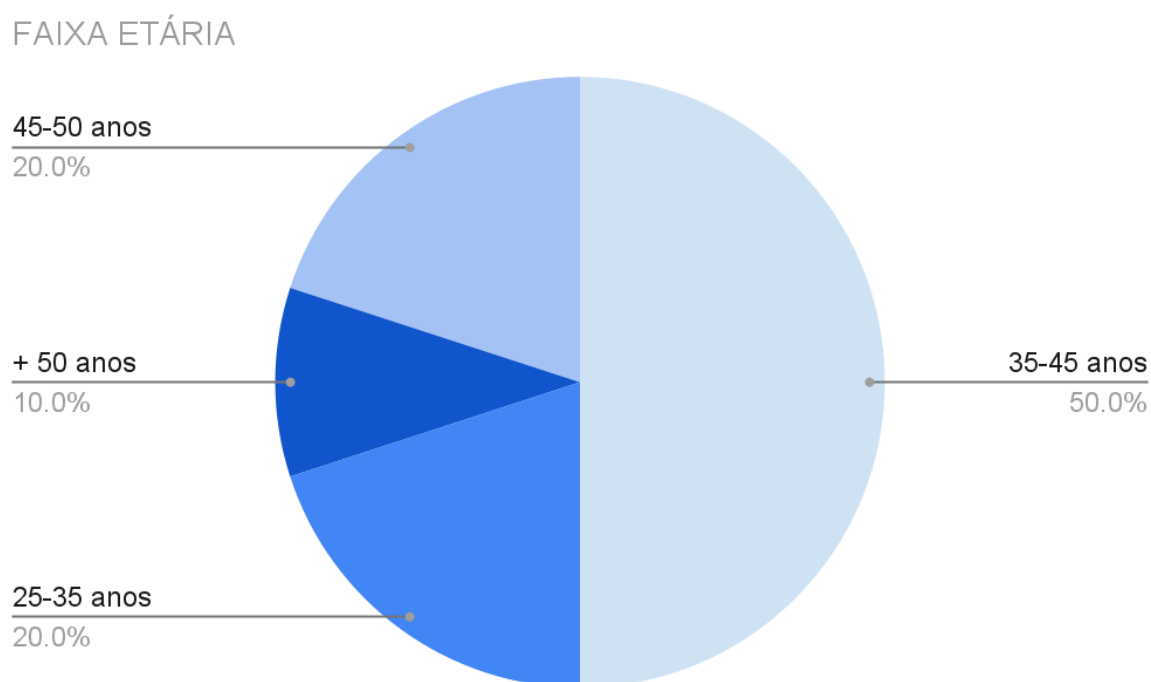


Fonte: [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2020.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf)

Retomando a obra de Rosiska Darcy de Oliveira, é possível notar uma reflexão acerca do papel social e privado da mulher, exaltando a diferença entre a opressão e a inferioridade comparada ao direito de ser, sendo outro. Questiona também a igualdade de gênero como conhecemos na cultura de massa, mostrando que ela é importante, porém deve também resgatar uma diferença que traz o inusitado, o diferente, o olhar do outro que agrega e complementa. O simples elogio da própria diferença, que deveria ser celebrada.

A fim de enriquecer este projeto com fatos verídicos e atuais, outros pontos de vistas foram adicionados ao projeto através de uma pesquisa dissertativa realizada com 10 grandes líderes mulheres que ocupam cargos em diferentes empresas e com faixa etárias distintas. Os formulários foram anexados neste relatório de evolução como uma forma de ressaltar o olhar que as próprias mulheres têm sobre alguns pontos que serão tratados a seguir.

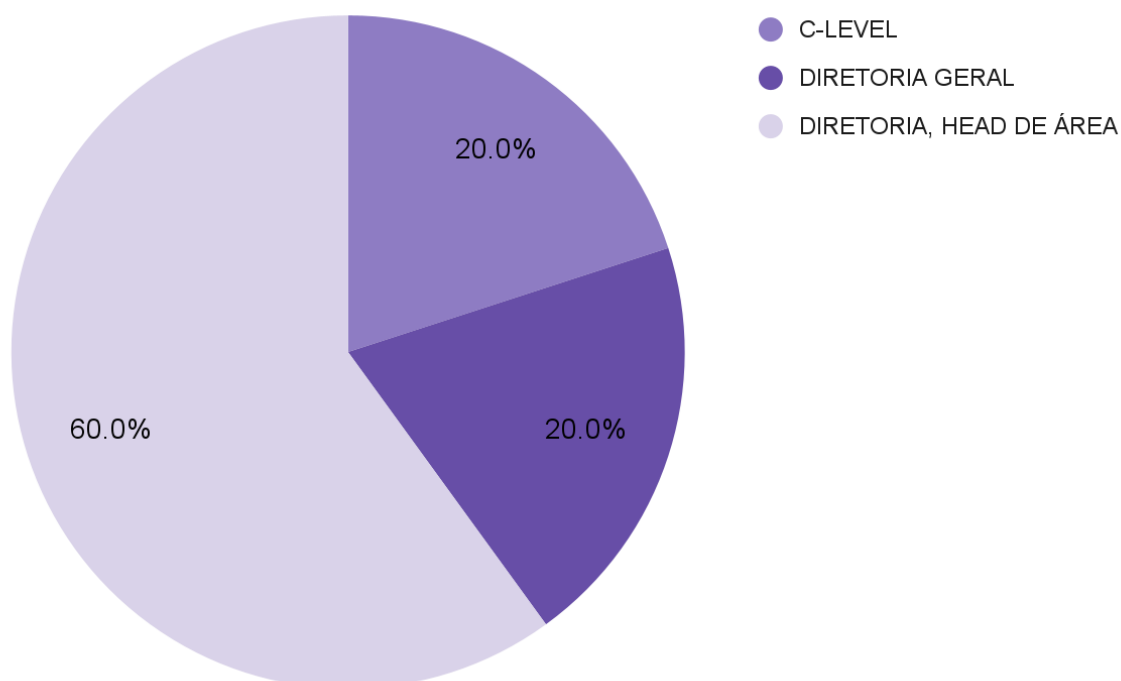
Figura 4 – faixa etária das entrevistadas



Fonte: da autora.

A amostra trabalhada possui entrevistadas que atuam no mercado brasileiro já há alguns anos, todas com idades acima de 25 anos e em posições equivalentes ou superiores a cargos diretoria, podendo chegar até o nível mais alto e raro entre mulheres que são os níveis de C-levels. Acrescentando uma curiosidade, o termos C-level ou C-Suite surgiu da linguagem americana para designar de forma abreviada (origem: chief = chefe), ampla e generalizada as posições de altas lideranças executivas, cujos nomes em sua grande maioria iniciados com a letra "C", tais como: CEOs, COOs, CFOs, e CMO's.

Figura 5 – cargos das entrevistadas



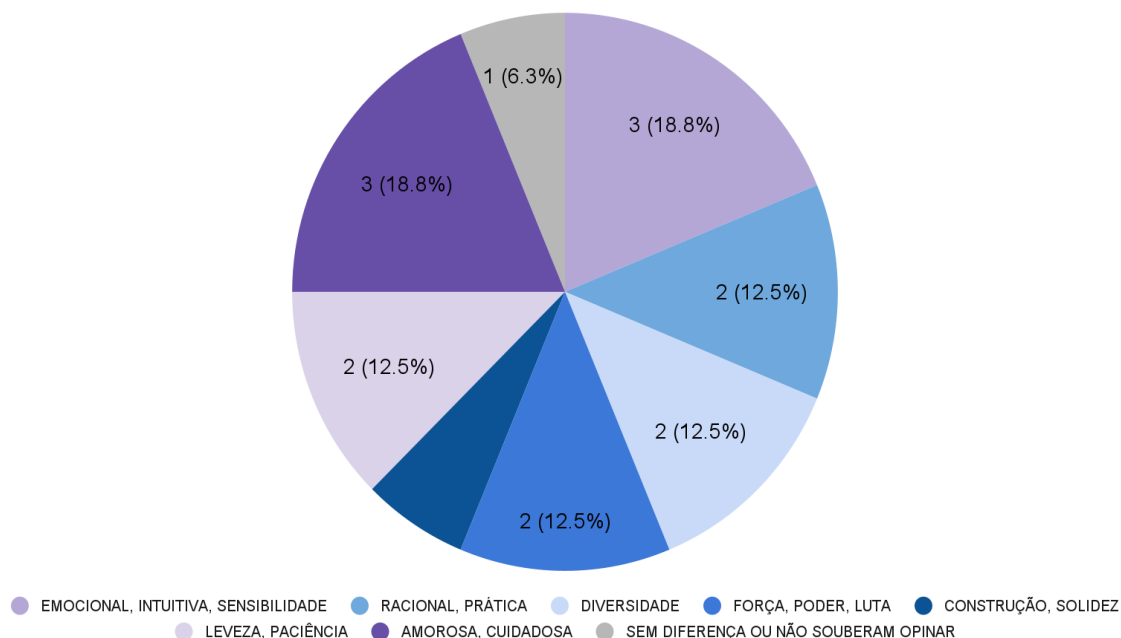
Fonte: da autora

A pesquisa de campo aplicada questiona o que representa o feminino. É possível constatar que dos atributos mais citados pelas mulheres a respeito de suas qualidades 37.6% dessas características citadas e aqui agrupadas provam o diferencial desses pontos seja na liderança da vida ou empresarial, tais quais apontam: amorosas, emocionais, intuitivas, sensíveis e cuidadosas. E se adicionarmos isso a alguns outros atributos similares que somam 18.8%, temos: força, poder, construção e solidez, ou seja, temos um combo perfeito para sermos bem-sucedidas em um mundo sem bias.

Alguns outros pontos interessantes que podemos notar nesta análise de pesquisa de campo, é o reconhecimento dessas próprias mulheres em relação a serem representantes da bandeira da diversidade, ponto também apontado através de outros estudos publicados e apontados ao decorrer deste. A razão e praticidade são apontadas em 12.5% das menções dos atributos. No mais, 6.3% responderam de forma mais ampla ou trouxeram características mais pessoais e não aplicáveis a esse estudo.

Figura 6 – representação do feminino

ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS - REPRESENTAÇÃO DO FEMININO



Fonte: da autora

O curioso é que elas mesmas destacam o cuidado como um diferencial na liderança (12.5%), estes pontos são ressaltados por virem de encontro ao ideal levantado neste estudo. Se o própria mulher se defende diferente, a diferença deve ser exaltada quando ela decide concordar ou praticar, mas nunca e jamais como uma condição imposta e implícita através de uma sobrecarga exercida através do papel profissional, mas de mãe, esposa, dona de casa entre outros definidos pela sociedade.

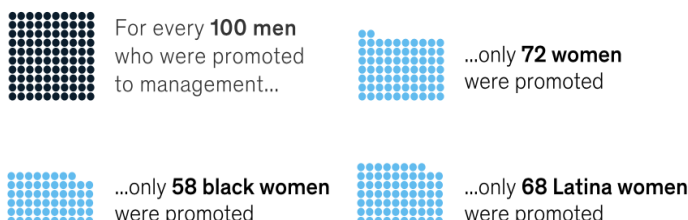
Uma das entrevistadas cita "O feminino representa pra mim humanidade, empatia e cuidado, e como esses 3 conceitos se conectam e se manifestam" e este é exatamente o resgate do humano proposto aqui no título desse estudo, o cuidado que resgata a humanidade dentro das corporações, sem que o mesmo seja uma obrigação, mas uma atuação livre e natural.

Ainda dentro dos estudos fornecidos pela consultoria McKinsey no relatório de 2019, foi possível notar e destacar que a cada 100 homens promovidos a posições gerenciais, apenas 72 mulheres têm a mesma oportunidade. E a possibilidade de promoção passa a ser ainda menor quanto mais alto o patamar dentro das empresas. Os números são globais, mas não deixam de retratar a realidade que o feminino sofre dentro das empresas também locais.

Figura 7 – obstáculos para a evolução de carreira

### The biggest obstacle women face is the first step up to management.

#### Ratio of promotions to first-level manager by gender and race



If women are promoted and hired to first-level manager at the same rates as men, we will add

**1 million  
more women**

to management in corporate America over the next five years.

Source: 2019 McKinsey & Company and LeanIn.Org Women in the Workplace study

McKinsey  
& Company

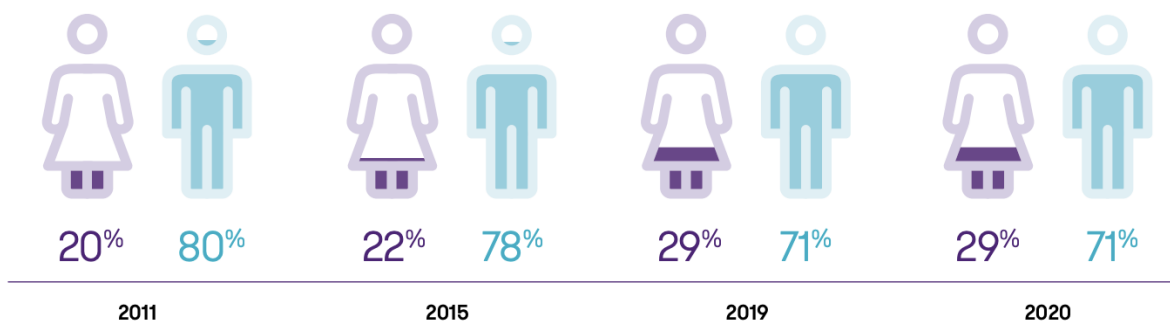
Fonte: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

A Grant Thornton, empresa global de consultoria e auditoria, publicou um relatório de tendência (International Business Report 2019 - IBR) elencando os três principais atributos e habilidades que serão exigidos dos líderes de diversas áreas em 2030. Em terceiro lugar será necessário um perfil colaborativo (9%), em segundo adaptável a mudança (18%) e em primeiro lugar (20%) um líder inovador.

Entretanto, o que é ser inovador em um mundo que muda tanto e tão rápido? Obviamente não existe uma fórmula para o sucesso de um líder, mas diversos estudos recentes apontam alguns caminhos para esse assunto. Equipes mais diversas e inclusivas tomam melhores decisões para os negócios em grande parte do tempo, infelizmente, inclusão tanto racial quanto de gênero, ainda são vistas como inovação.

A prova desta afirmação pode ser apontada através do estudo realizado pela própria consultoria, que realiza há mais de 15 anos um mapeamento (*International Business Report – Women in Business*), sobre a diversidade de gênero (e mais atualmente raça) em cargos de liderança de mais de cinco mil empresas globais. De 2011 até 2020, o relatório aponta um crescimento de apenas 9% de mulheres em cargos de liderança, estagnado a representatividade de 29% sem que isso trouxesse qualquer avanço na luta em relação ao ano decorrido.

Figura 8 – proporção de homens e mulheres em cargos de liderança

**Proporção de mulheres e homens em cargos de liderança globalmente, 2011-2020**

3 Women in Business 2020: Do plano de ação à prática

Fonte: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2020/>

A liderança feminina é a porta de entrada para ambientes inclusivos e para a diversidade de gênero, racial, classe, preferência sexual e outras bandeiras comunitárias tão importantes a serem representadas. Isso muda a estrutura organizacional das companhias e mexe ao longo dos anos, insistência e presença é um ponto final no preconceito estrutural.

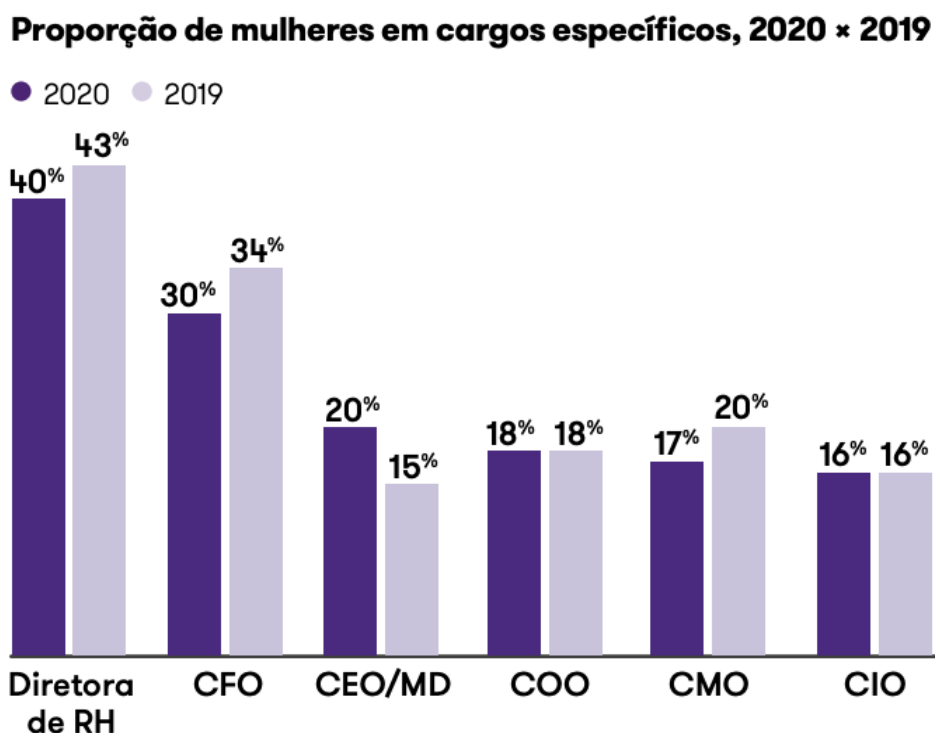
Um exemplo desta realidade que grita pela falta de presença das mulheres líderes nas empresas, decorreu-se ao iniciar a pesquisa de campo proposta neste estudo, a dificuldade de encontrar mulheres líderes dentro do recorte proposto pelo tema foi difícil, mais uma intempérie que mostra a realidade dos fatos. Encontrar mulheres que atuam em médias e grandes corporações e que ocupam cargos C-Level foi um trabalho árduo, desta forma foi necessário incluir outros níveis de liderança para conseguirmos uma amostra significativa na pesquisa dissertativa aplicada, a partir disso o recorde passou a ser mulheres em cargos de diretoria. Aqui um novo desafio começou: como falar de diversidade e representatividade de gênero sem entrar no recorte de raça - novamente o lamentável desafio de encontrar uma mulher que representasse um recorte racial diferente do padrão atual que queremos mudar. Mais um apontamento crucial para o desenvolvimento e evolução das mulheres nesses cargos; existem poucas e nesse pouco se encontram mulheres brancas, como também apontado pela pesquisa de campo global McKinsey acima.

Esta realidade e falta de oportunidade ocorrem quase que diariamente, ela pode ocorrer por um ou inúmeros fatos, mas o fato é: elas são presentes e contínuas. Podem se dar

simplesmente porque aguentaram a pressão, a opressão, o machismo estrutural, pelo excesso de funções da vida privada, doméstica e ou familiar, seja pela falta de oportunidade nos estudos e/ou na carreira, pelo assédio moral e sexual. Motivos para a nossa não evolução ocorrer, ocorrem em demasia.

Trazendo uma provocação ao tema, se analisarmos as posições ocupadas por mulheres, uma das áreas que mais se destaca é recursos humanos e mesmo olhando essa frente notamos que a representatividade dos homens é ainda maior (70%). Esta área sempre foi preenchida por muitas mulheres ao comparado a outras profissões, pois de certa forma é uma área voltada para pessoas e o cuidado com o outro.

Figura 9 – Proporção de mulheres em cargos específicos



Fonte:

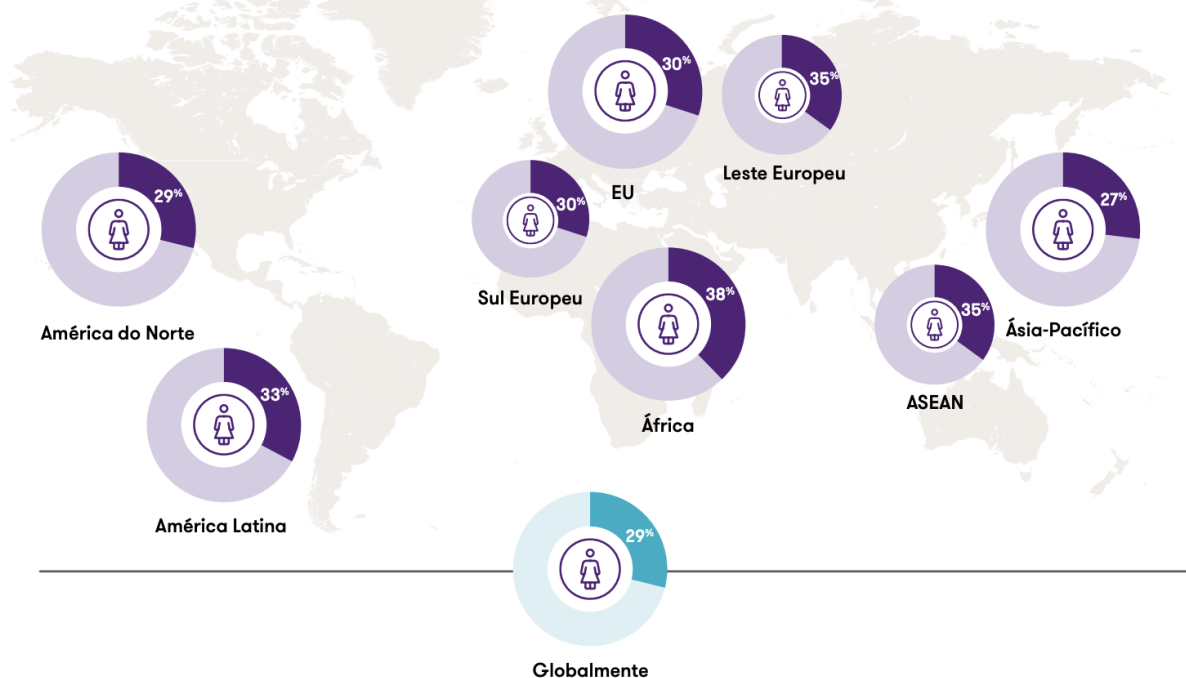
[https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women\\_in\\_business\\_2020.pdf?rdst\\_srcid=2041829](https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women_in_business_2020.pdf?rdst_srcid=2041829)

Contudo, mesmo com o estudo sendo realizado globalmente com médias empresas, é possível um olhar segmentado para os números e dados regionais. A África, seguida de Ásia e Leste Europeu lideram a representatividade de mulheres em cargos de poder trazendo o número máximo mundial de 38% e uma segunda posição com o empate de 35%.

Figura 10 – líderes da diversidade de gênero em todo o mundo

## Líderes da diversidade de gênero em todo o mundo

Proporção de mulheres em cargos de liderança, por região

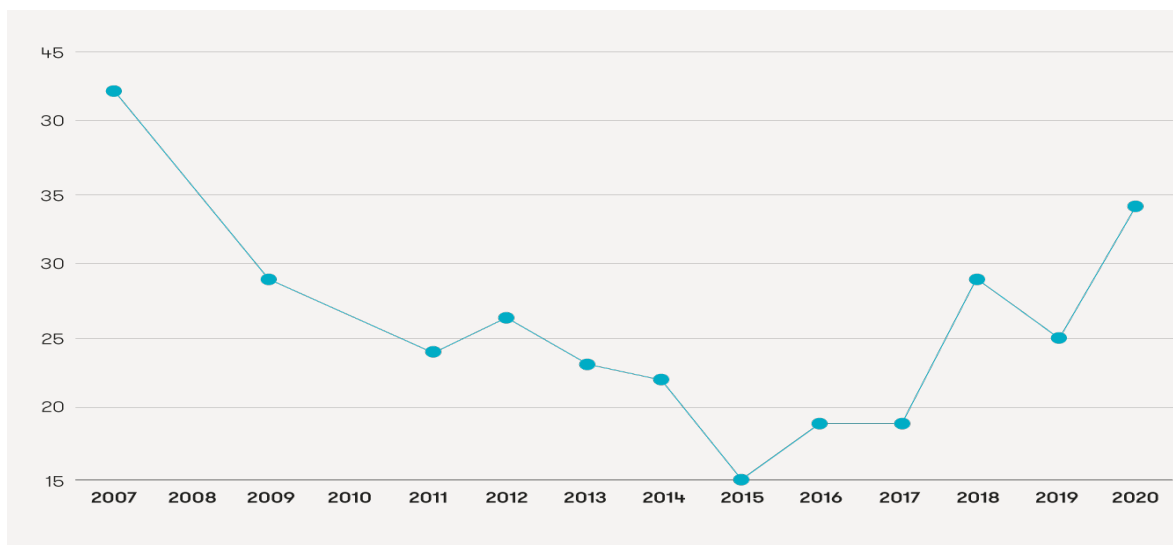


Fonte:

[https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women\\_in\\_business\\_2020.pdf?rdst\\_srcid=2041829](https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women_in_business_2020.pdf?rdst_srcid=2041829)

Entretanto, ainda no relatório Women in Business 2020 realizado pela Grant Thornton conseguimos notar que o recorte brasileiro possui uma alta, trazendo a métrica de 34% de cargos ocupados por mulheres (liderança sênior = diretoria executiva em diante); o que representa um acréscimo de 9% em relação ao ano anterior. Este dado entrega ao Brasil a 8ª colocação no *ranking* composto por 32 países, superando assim a média global (29%).

Figura 11 – participação de mulheres brasileiras em cargos de liderança



Fonte: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/cresce-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/?hubId=1793502>

Os dados destas pesquisas revelam que, apesar das empresas estarem se posicionando a favor da diversidade de gênero, as mudanças reais em cargos de liderança têm sido muito lentas. Este número ainda é muito abaixo do que se considera igualdade (50%-50%), uma frase tão falada mas pouco compreendida, que sempre existiu mas nunca foi debatida ou deu voz para que o outro lado (as mulheres) pudessem opinar sobre si mesmas.

“Os homens têm uma infinidade de recursos para ser felizes, que faltam inteiramente às mulheres. Eles possuem outros meios para alcançar a glória, e é certo que a ambição de tornar seus talentos úteis a seu país e de servir seus concidadãos, seja pela habilidade na arte da guerra, ou por seus talentos para o governo e os negócios, está bem acima daquela a que podemos nos propor através do estudo.”. (KEHL, 2008. P. 53).

Historicamente, os recursos e o apoio que os homens possuem para serem líderes sempre foram superiores ao das mulheres; ainda hoje falta poder para as mulheres, falta voz à feminilidade. De forma generalizada, grande parte das mulheres “empoderadas” ainda assustam os homens e até outras mulheres, são vistas como masculinizadas ou querem se parecer em uma busca incessante de igualdade - fomos e ainda somos castradas mesmo muitas vezes não percebendo.

## O RESGATE DO HUMANO

Essa relação, aplicada ao conceito de Lacan sobre o nó borromeano, traz aos três registros à tona: simbólico, imaginário e real; ou seja, são três registros diferentes, essenciais para a existência humana e ao rompermos um deles, os outros dois perdem a ligação. Elas não são relações cruzadas, são mútuas. Esses três registros que circunscrevem a realidade humana formam um elo para que a cadeia não se perca.

O real do corpo, da biologia, das limitações e características biológicas trouxeram para o simbólico elementos culturais associados ao atraso da mulher e suas obrigações ocasionaram na rejeição do feminino pelo próprio humano. O resgate que queremos propor, trata-se da ressignificação do próprio humano - questionando a verdade imposta. A diferença existe e deveria ser imposta como um elogio e não como um impeditivo que só aumenta a diferença, que castra, pois a falta de oportunidade só amplia a desigualdade e nos afasta da diversidade.

"Para festejar o novo milênio, que chegaria em breve, vi muitas mulheres vindas do mundo inteiro que atravessaram, aos trancos e barrancos, os territórios do masculino, chegando aos lugares do poder e do saber, e introduzindo uma desordem criativa na ordem do fracasso. Fracasso, não de uma sociedade qualquer, mas de um projeto de civilização. Exiladas do mundo dos homens, egressas do exílio em que nasceram, dispunham-se a reescrever a história humana da natureza, recusando a autonomia de uma cultura que se construiu contra ela, orgulhosa de seu impulso predador da vida, cultura pensada e gerida por um único sexo. Era fundamental que as mulheres não viessem a fazer o mesmo que os homens tinham feito durante milênios." (DARCY DE OLIVEIRA, 2012. P. 24).

Retornando a Freud, a castração feminina está relacionada a ausência do falo, que vem com o complexo de castração nas meninas que ao entenderem que devido ao “não ter” (não todo fálico adotado por Jacques Lacan) estão desfavorecidas, desamparadas e tornam-se assim vítimas do próprio inconscientemente; e é nessa busca que parece ser eterna que a mulher chora para tentar recuperar o segredo perdido da feminilidade. LACAN, 1996, diz que “...a mediação fálica drena tudo o que pode se manifestar de pulsional na mulher”.

Uma outra lente que podemos aplicar para essa análise dos papéis e suas funções tão enraizadas do passado e claramente apropriados pela cultura é que os homens são regidos pela guerra e a mulher pelo amor; essa afirmação pode ser confirmada através da ótica semiótica dos símbolos: o espelho de Vênus (♀) e o escudo de Marte (♂).

Tais símbolos criados pela alquimia, remetem aos deuses da mitologia romana e

apontam o feminino através de Vênus (deusa do amor), associada a harmonia, beleza e cuidado; enquanto o masculino por sua vez através da seta que representa força. Vênus, também conhecida como Afrodite na mitologia Grega exaltou a beleza e o cuidado, que passa pelo cuidado do corpo, mas também o cuidado do outro; pois a deusa do amor é conhecida também por seus diversos amantes e filhos. A mãe cuidadora novamente aparece em uma representação antiga, entretendo atualmente ao nos referirmos que algo é "igual coração de mãe" para ilustrar que sempre há mais espaço para algo ou alguém. A mãe cuidadora nunca deixará de existir, mas a sociedade tem colocado essa pauta desta forma em cheque.

Ainda debruçando em pensamentos do criador da psicanálise, o órgão genital nunca foi descoberto de fato, mas ele tenta sanar esse mistério da mulher através da maternidade, assim como grande parte do mundo, ser mulher é ser mãe - a menina se torna mulher na espera do falo que só vem através do filho menino e assim busca-se a completude pela falta do falo. O que é ser mulher, afinal?

Desta forma, atrelado ao feminino sempre esteve a maternidade, lado a lado, mas aqui o real do corpo biológico não afasta os homens ou as mulheres inférteis de terem consigo o instinto materno do feminino, que nos aproxima do conforto e do cuidado gerado nas lideranças femininas. Trazendo para o dia a dia, um homem tem acesso ao materno através da referência materna representada no imaginário, e é através dessa presença que suas primeiras experiências com feminino ocorrem. É neste momento que começam os primeiros cuidados, o afeto, atenção e o reconhecimento não só do Eu, mas do Outro da psicanálise freudiana.

A mãe todo-poderosa, é responsável por gerar dentro de si mesma o outro que se instaura na ordem da mortalidade. É no desejo do Outro, que vem através de um ser ainda não desejante. Pela maternidade passa-se por sua vez, a castração já citada anteriormente através da perspectiva e ensinamento de Freud, mas também a relação com a alienação, o abandono e o complexo de Édipo. "Amor de mãe", quem nunca ouviu essa frase antes, não deve pertencer a essa galáxia pois até onde permite o meu conhecimento chegar, essa frase é universal.

Um dos maiores relatos da história ocidental, que ocorreu durante o reinado de Salomão - terceiro rei de Israel, que governou 40 anos entre os anos de 966 e 926 a.C., comprova um dos primeiros gritos registrados do amor materno registrado. Sob o julgamento do Rei Salomão, duas mulheres chegaram em seu reinado discutindo e afirmando que ambas fossem a mãe verdadeira de um bebê, tal qual carregavam e disputavam. Após diversas

tentativas de conversa, o Rei decreta partir o bebê ao meio e entregar uma metade a cada mãe visto que não abriam mão ou entravam em consenso. Pela perspectiva do amor de mãe, uma delas imediatamente desistiu alegando que prefere ter seu filho vivo sendo feliz com outra mãe, do que morto nos braços dela que o gerou. Desta forma, a justiça passa a ser feita assim que o Rei oficializa como mãe verdadeira aquela que doa seu próprio prazer, a mãe coloca o desejo do Outro na frente do seu, assim como um bom líder.

A maternidade tudo tem a ver com a gestão e a liderança: ambas são compostas pelo poder e culpa. Nos dias atuais, as grandes empresas prezam por lideranças mais diversas e isso é praticamente moda no discurso do momento presente, mas até que ponto dentro desses ambientes é possível exercer o eu feminino sem que as críticas, paradigmas e estereótipos falem mais alto.

Ao conquistar parte desses espaços sociais, não foi possível definir escolhas, mas sim necessário abraçar tudo e a todos; exercendo inúmeros papéis como o de mãe, esposa, doméstica do lar e profissional. A luta para tentar sempre ser mais, agradando a tudo e a todos se torna exaustiva enquanto que os valores culturais ainda não mudaram por completo, ainda que a conversa sobre a divisão do trabalho doméstico aconteça em algumas poucas regiões do Brasil, ela nunca irá suprir a sobrecarga de uma mulher porque com ela vem a pulsão do materno ou do próprio feminino: a do zelo e do cuidado independentemente do fato dela optar pela não maternidade ou não - a pulsão de vida nasce com as mulheres e isso não deveria ser uma sobrecarga, e sim um diferencial perante a gestões padronizadas patriarcais exercidas por homens héteros brancos.

A sabedoria feminina traz algo que parece implícito pois é tão profundo e natural da mulher, que mesmo sem a intenção e sem o perceber ela vem dotada de uma psicologia positiva, um olhar natural e apreciativo. A mulher está aberta a empreender novas propostas e ferramentas a fim de obter melhores resultados para si e para o outro, dentro deste contexto de jornada empreendedora.

É natural o entendimento sobre o que existe, o que funciona, que é bom e belo sobre a situação através não só de emoções, mas também de dados. O indivíduo se torna mais produtivo mediante ao funcionamento psicológico social positivo, que caminha juntamente com a tão falada inovação, palavra-chave para o sucesso das empresas atualmente. A liderança feminina propõe mudança, por meio do reforço positivo, visão colaborativa e uma gestão sustentável em prol do time.

A liderança diversa é a base para o sucesso de uma equipe, pois estão mais aptas a desafiar os padrões, preconceitos e regras pressupostas com mais frequência. Ou seja, times

semelhantes e sem impacto ou repertório de cultura e diferenças tendem a ter hábitos de pensamento coletivos inferiores por não se desafiarem e desta forma não aptos a desconstruir o dia a dia das organizações. Quando há, se sentem mais à vontade para expor seus pontos de vistas distintos, todavia é de extrema importância destacar que o foco do trabalho expõe o gênero como foco principal, contudo devemos não limitar o pensamento acerca não só do gênero, da sexualidade e da raça já citadas anteriormente ademais o contexto cultural, de estilo, experiências de vida, personalidades e escolhas.

O artigo "*Why Diverse Teams Are Smarter*", publicado no site da Harvard Business Review por David Rock e Heidi Grant, aponta não exclusivamente a diversidade como um fator importante nas equipes, todavia também a conscientização das diferenças culturais ali presentes, criando-se assim um propósito coletivo - celebrar as diferenças e normatizá-las ocasiona mais empatia e compaixão.

Os responsáveis por esta publicação foram Jack Zenger e Joseph Folkman que conseguiram um número expressivo ao apresentarem um estudo com amostragem relevante de 820 participantes (454 homens e 366 mulheres) no período de março a junho de 2020. Utilizando uma metodologia que mede a satisfação e comprometimento dos times, a pesquisa por sua vez apontou que mulheres aparentam ter treze das dezenove competências gerais da liderança.

A notoriedade foi em relação às habilidades interpessoais, conhecidas como "*soft skills*", que visam gestões colaborativas, participativas e laterais. A gestão feminina é por natureza positivista e motivacional, e essa por sua vez é a liderança do futuro. A preocupação genuína com o problema alheio, um olhar de menos viés nos números e foco no humano, no "ser" e isso trouxe mais confiança dos funcionários em relação àquela gestão os planos impostos pela mesma. Ainda dentro desta mesma pesquisa, os homens se destacam por sua vez por competências ligadas ao conhecimento técnico e profissional; o que nos faz não diminuir a capacidade de alguns deles, mas traz consigo a reflexão confirmativa de que isso é reflexo do atraso da mulher no campo do estudo e do saber.

Não se trata simplesmente de serem mais sensíveis e mais intuitivas, apesar de muitas vezes nos descrevermos assim, pois nos faltam palavras no campo do consciente. É algo que está aquém de duas características apenas, as mulheres foram por anos treinadas para ser flexíveis na vida privada e social, hoje o trunfo é este! Essa aptidão é rara e líquida, mas essencial para a sobrevivência da espécie humana no mundo corporativo.

Quantos e quantos testes, estudos e metodologias que analisam o perfil corporativo de cada indivíduo não foram criados, tais como *DisC*, *MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)*,

*PDA International e IPersonic*. Tudo isso para mapear e selecionar pessoas com tal característica específica, como se todo o ser viesse de fábrica com aquela configuração e sistema operacional. Os nomes e resultados dos perfis podem mudar, mas uma coisa não mudava, o perfil pragmático e lógico sempre dominou a liderança das organizações e isso agora cai por terra. A hierarquia cega, pragmática e detentora de toda a razão e decisões, não funciona na gestão do futuro. A habilidade socioemocional feminina traz a pluralidade de pensamento que é notória em diversas mulheres admiráveis que exercem diariamente uma boa liderança através da escuta ativa, humildade e empatia.

Suporte (não no contexto exploratório e não pensante ou opinante), aprendizado contínuo e inspiração são três palavras que permeiam as mulheres, que por sua vez repassará ao outro de forma genuína e concreta - sem competitividade e performance a qualquer custo.

Retomando ao recorte atual e ainda presente em 2021 - um estudo publicado pela Faculdade Dom Cabral em parceria com a *PageGroup* -, os tempos de Covid-19 reforçam quatro perfis como os tipos de liderança empresarial mais frequentes por via de uma amostragem de 230 executivos C-Level de diversas indústrias e áreas diferentes.

Dentre todas as mudanças que a pandemia apontou, uma das mais notáveis é a evolução dos líderes neste inédito e novo cenário de uma crise global. Analisando, notavelmente que a atenção aos perfis estratégicos continua totalizando 29% do perfil desses líderes, seguido de profissionais com competências interpessoais já citadas anteriormente neste trabalho 22% - e é por intermédio desse número que conseguimos propor de forma esperançosa um aumento no cuidado com o outro trazendo a complementaridade dos dados acima. Outros perfis que podemos notar se impõe de forma menos relevante: líderes que prezam a saúde financeira (14%) com foco na estrutura organizacional (10%), habilidades criativas (6%), tecnológicas (5%) ou autonomia das tarefas (3%), enquanto 10% não mostraram diferença no perfil de liderança antes ou durante a crise pandêmica.

Retornando com um olhar psicanalítico e profundo sobre o ser da mulher, a Maria Rita Kehl, deu um toque mais atualizado para o tema quando retoma Freud citando a mudança do superego feminino, que já deixa claro que os novos tempos trazem novos sujeitos, novos conceitos sobre o tema e conseqüentemente novas mulheres. A mulher mudou de posição socialmente e sexualmente, e se dentro dos três registros citados por Lacan o real é o que nos falta (o inalcançável), é essa mesma falta que também está no nosso imaginário potencializa trazer à tona uma mulher ainda mais voraz e completa.

Em suma, podemos anunciar que o ser humano é único e sua forma de lidar com essa diferença estrutural permanente vai de cada indivíduo, podendo influenciar do estilo a

capacidade profissional devido aos paradigmas que permeiam o feminino da mulher – isso já é algo fadado ao tempo, que irá viver em constante mudança e que desta forma, irá se ressignificar a todo o momento.

## CONCLUSÃO

Antes do século XIX, a mulher praticamente não existia nem politicamente e nem anatomicamente, era imposta a uma supremacia patriarcal machista que reconhecia o corpo e sexualidade masculina como algo soberano enquanto a mulher exercitava o seu feminino dentro de casa, sendo dependente minoritária e subalterna.

Tendo por anos esse feminino exaltado na vida privada, a mulher se depara com o olhar crítico que a traz uma incompletude por não poder exercer o seu eu natural fora da vida privada. Conflito interno frequente sobre o que ser e onde ser, como e quando fazer sem que o julgamento do Outro ocorra com olhar de inferioridade sobre ela.

Dito isso, durante muitos e muitos anos a mulher se viu obrigada a recorrer a características e atributos inicialmente descritos como privilégios dos homens para se adaptar à cultura e assim conseguir fazer parte dela, falando a língua dos homens para ser aceita na sociedade machista desenhada pela cultura. Se tornou imprescindível para sobrevivência da espécie feminina aprender a nova língua do masculino; apenas assim, foi possível conquistar outros cargos que não fossem cargos de auxílio, ajuda, suporte ou simplesmente restrita a funções que davam "*aquela mãozinha*" aos poderosos chefes e decisores - os cabeças pensantes da organização.

Não podemos esquecer que a maior parte das leis, normas, direitos e obrigações que definem masculinidade e feminilidade refletem mais a imaginação humana do que a realidade biológica.

Não solucionamos todos os problemas do mundo, e devagar sobre o feminino regerá as gerações futuras também. De mais a mais, não presumo sermos capazes de definir algo tão grandioso com apenas um significado. Mesmo Sigmund F., que foi tão valoroso e o motivo de inspiração de pesquisa para muitos psicanalistas atuais, trouxe uma visão simplista e muito focada na anatomia, deixando de certa forma ser influenciado pela cultura da época. Sem que conseguisse prever o local que, hoje apesar de pequeno, está sendo conquistado pelas mulheres. A alma e a mente não possuem sexo, não são fixas e imutáveis.

“Ouso dizer que às vezes você se espanta com minha maneira independente de andar pelo mundo como se a natureza me tivesse feito de seu sexo, e não do da pobre Eva. Acredite em mim, querido amigo, a mente não tem sexo, a não ser aquele que o hábito e a educação lhe dão” (GAY, 1995. P. 306)

Desta forma, encerro esta leitura reforçando que o propósito de feminização do mundo realmente ocorra e para isso é preciso mudar a história de exclusão em cima feminino, o questionando e o redefinindo, indo desde a política, a ciência, a arte e até o mercado de trabalho. Como já visto, grande parte das leis, regras, direitos e deveres que definem tanto um quanto o outro (masculinidade e feminilidade) são de origem do imaginário humano e não de fato a diferenciação dos cromossomos que mudaram os nossos corpos físicos e nos fizeram ter mais testosterona ou estrogênio.

Temos que matar a obrigatoriedade do "Anjo do Lar": o cuidado, o afeto, a capacidade de amar que as mulheres possuem como pulsão de vida, não devem ser impostos, todavia assim devem ocorrer de genuína e isenta de qualquer exigência e imposição. Desta forma, todos os campos de saberes citados acima, excluídos da história de mulheres, se tornarão acessíveis a todas as mulheres: negras, brancas, asiáticas, brasileiras ou não.

A vitória pelo espaço profissional, pela luta dos cargos mais altos (C-levels) e decisões não pode parar. Se a escolha por exercer o papel de cuidadora vier à tona, que esta possa exercê-la onde e quando quiser, seja dentro de casa com os maridos e filhos, mas sim e principalmente nos cargos de líderes das corporações. O elogio da nossa diferença sendo apresentado em escala a todos que prezam ambientes mais humanos. A diferença existe e ela deve ser valorizada, não é sobre um ou outro, mas sobre o todo de forma igualitária.

Dentro do espectro da carreira, que se torne concludente e inquestionável que a capacidade de liderança profissional do ser não está atrelada a quantidade de testosterona que aquele corpo físico possui. Um bom líder é aquele que estabelece confiança e evita conflitos naturalmente, pois soube se conectar com as pessoas, com a essência pura de outros seres.

Neste e em outros momentos de crise, um líder bem-sucedido é aquele que possui adaptabilidade e autoconhecimento - e se tem algo que as mulheres buscaram a vida toda, é o autoconhecimento. O mundo hoje pede por diversidade, e conseqüentemente pede por mulheres na liderança, entretanto a barreira do machismo estrutural ainda é presente mesmo que através de um muro transparente.

Com isso posto, estaremos a caminho de um mundo que ressignificou a sociedade através de uma linguagem com novos significantes - sem que a diferenciação de gênero se quer seja notada e que o feminino apesar de ainda estar associado a mulher, possa ser exaltado em todo e qualquer gênero, trazendo assim de fato um retorno a essência mais pura e primária deste signo, sem que estes signos sejam vistos através de uma única ótica cega

interpretante. Se a cultura é reflexo do sujeito, só cabe a nós sermos os catalisadores desse tema que já não é mais somente uma causa, mas um porquê de existir do ser.

## BIBLIOGRAFIA

### LIVROS E ARTIGOS:

- ANDRÉ, S. **O que quer uma mulher?** Rio de Janeiro,RJ: Jorge Zahar, 1987.
- DARCY DE OLIVEIRA, R. **O elogio da diferença, o feminino emergente.** Rio de Janeiro, RJ: Editora Rocco Ltda, 2012.
- DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe.** Primeira edição. São Paulo,SP: Boitempo, 2016.
- HISGAIL, F. SANTAELLA, L. **Semiótica psicanalítica - Clínica da cultura.** São Paulo,SP: Editora Iluminuras, 2013.
- FREUD, S. Freud (1901-1905). **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros textos.** Edição Obras completas de Sigmund Freud (Vol. 6). São Paulo,SP: Companhia das Letras, 2016.
- FREUD, S. **O mal-estar na civilização e outros textos.** (1930-1936). Edição Obras completas de Sigmund Freud (Vol. 18). São Paulo,SP: Companhia das Letras, 2010.
- FREUD, S. **Feminilidade.** (1932-1936). Novas conferências introdutórias sobre psicanálise (Conferência XXXIII). Edição eletrônica correspondente à Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, 22. Rio de Janeiro,RJ: Imago, 1986.
- GAY, P. **A experiência burguesa da Rainha Vitória a Freud.** (1995). O cultivo do ódio (Vol. 3). São Paulo,SP: Companhia das Letras, 1995.
- KEHL, M. **Deslocamentos do feminino.** (2008). Segunda edição. Rio de Janeiro,RJ: Imago Editora, 2008.
- LACAN, J. Escritos. **A significação do falo.** (1966). Rio de Janeiro,RJ: Jorge Zahar, 1996.
- LACAN, J. Escritos. **Diretrizes para um congresso sobre a sexualidade feminina.** (1966). Campo freudiano no Brasil. Rio de Janeiro,RJ: Zahar, 1998.
- LACAN, J. **O Seminário: Livro 5: As formações do Inconsciente** (1957-1958). Rio de Janeiro,RJ: Jorge Zahar Editor, 1999.
- LACAN, J. **O Seminário: Livro 20: Mais, ainda** (1972-1973). Segunda edição. Rio de Janeiro,RJ: Jorge Zahar Editor, 1985.
- LACAN, J. **Escritos.** (1966). Posição do inconsciente. Congresso de Bonneval (1960-1964). Rio de Janeiro,RJ: Zahar, 1998.
- NOGUEIRA, M. **Os discursos das mulheres em posições de poder.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (Vol. 9), São Paulo, n. 2, p. 5772, 2006.

HARARI, Y. - **Sapiens – uma breve história da humanidade**, 1. ed. – Porto Alegre, RS: L&PM, 2015.

#### **OUTRAS FONTES:**

APARECIDA KANAN, L. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organ. Soc., 2010. Disponível em:

<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001)>.

Acesso em: 16/07/2020.

CARLOTTO, C. **Gênero, Reestruturação produtiva e Trabalho feminino**. Universidade Estadual de Londrina. Sem data. Disponível em:

<[http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v4n2\\_carlotto.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v4n2_carlotto.htm)>. Acesso em: 15/06/2020.

Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD\\_923.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD_923.pdf)>.

CARNEVALLI, E. Brasil é o 10º com mais empresas que têm mulheres líderes, mas proporção deixa a desejar. **Época Negócios**, 2019. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/03/brasil-e-o-10-com-mais-empresas-que-tem-mulheres-lideres-mas-proporcao-deixa-desejar.html>. Acesso em: 20/11/2019.

Futuro da liderança: as habilidades que serão exigidas em 2030. **Grant Thornton**, 2019.

Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/futuro-da-lideranca-as-habilidades-que-serao-exigidas-em-2030/>. Acesso em: 07/12/2019.

Cresce a participação de mulheres em cargos de liderança no Brasil. **Grant Thornton**,

2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/cresce-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/?hubId=1793502>. Acesso em: 10/05/2020.

EXCLUSIVO: Pesquisa revela 4 perfis de liderança que se destacaram durante a pandemia. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/01/exclusivo-pesquisa-revela-quatro-perfis-de-lideranca-que-se-destacaram-durante-a-pandemia/>  
Acesso em: 08/05/2021.

Mulheres são líderes melhores durante as crises, diz estudo. **Forbes**.

<https://forbes.com.br/carreira/2021/02/mulheres-sao-lideres-melhores-durante-as-criSES-diz-estudo/>. Acesso em: 02/05/2021.

Gestão e liderança: o poder da inteligência emocional para engajar equipes. **Grant Thornton**, 2019. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/gestao-e-lideranca-o-poder-da-inteligencia-emocional-para-engajar-equipes/>. Acesso em: 06/12/2019.

KEHL, M. **Feminismo, feminilidade e a "mínima diferença"**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=d9zvtW4UTz8>. Acesso em: 25/11/2019.

PRICE-WALDMAN, S. e KHAZAN, O. **Is it okay to cry at work?**. The Atlantic. 2016.

J R. Paul B. Preciado J49 ECF. Disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=vqNJbZR\\_QZ4&t=378s&fbclid=IwAR0bsmHuMR9qhk9brjWkzf7WpUIJe4\\_5xrRMovU8LFrQA3QVbTY5N6ThIik](https://www.youtube.com/watch?v=vqNJbZR_QZ4&t=378s&fbclid=IwAR0bsmHuMR9qhk9brjWkzf7WpUIJe4_5xrRMovU8LFrQA3QVbTY5N6ThIik). Acesso em: 14/12/2019.

PETER, M. **O que há de novo na feminilidade?** USP, 1997. Disponível em:

[http://marciopeter.com/links2/ensino/feminilidade/05\\_o\\_que\\_ha\\_de\\_novo.pdf](http://marciopeter.com/links2/ensino/feminilidade/05_o_que_ha_de_novo.pdf). Acesso em: 18/07/2020. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/video/index/474195/is-it-okay-to-cry-at-work/>. Acesso em: 07/12/2019.

UNIVESP. **D-04 - Ferdinand de Saussure**. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=JCZH9n8JBU>. Acesso em: 01/12/2019.

VULETA, C. 10 mulheres mais poderosas do mundo. **Forbes**, 2018. Disponível em:

<https://forbes.com.br/listas/2018/12/10-mulheres-mais-poderosas-do-mundo-de-2018/>.

Acesso em: 07/12/2019.

<https://forbes.com.br/listas/2020/05/mulheres-mais-poderosas-do-brasil-em-2020/#foto4>. Acesso em: 9/01/2021.

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65641998000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641998000200010)

Psicanálise Profana. **Intervenção nas Jornada n. 49 da Escola da Causa Freudiana (École de la Cause Freudienne)**. Mulheres em Psicanálise (17/11/2019). Traduzido por

Camila Kushnir. Brasil, 11/12/2019. Facebook: psicanaliseprofana. Disponível em:

[https://www.facebook.com/psicanaliseprofana/posts/1234317873440708?\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/psicanaliseprofana/posts/1234317873440708?__tn__=K-R).

Acesso em: 14/12/2019.

Why Diverse Teams Are Smarter. **Harvard Business Review**. Disponível em:

<https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> Acesso em: 03/04/2021

Women in the Workplace 2018. **Mckinsey & Company**, 2018. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>. Acesso em: 18/05/2020.

Women in the Workplace 2019. **Mckinsey & Company**, 2019. Disponível em:  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019#>. Acesso em: 18/05/2020.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#> Acesso em: 9/01/2021.

Women in Business 2020: Do plano de ação à prática, **Grant Thornton**. Disponível em:  
[https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women\\_in\\_business\\_2020.pdf?rdst\\_srcid=2041829](https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women_in_business_2020.pdf?rdst_srcid=2041829) Acesso em: 10/01/2021.

**Women in the Workplace** Disponível em: [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2020.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf) Acesso em: 14/01/2021.

## ANEXO – PESQUISA DE CAMPO (QUESTIONÁRIOS)

1/9/2021

O Feminino na Liderança

### O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

alebelula@gmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Alexandra Bello Mendonca

Qual a sua idade? \*

- 25-35 anos
- 35-45 anos
- 45-50 anos
- + 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

General Manager / CRO / Head of Advertising

O que o feminino representa para você? \*

Representa muitas coisas: força inigualável, construção, base, solidez, sentimento, emoção, sensibilidade, paciência...um ,milhão de características diferentes que se completam de uma forma única.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não acho que propriamente ajudou. Realmente acredito que muitas vezes não pensar sobre gênero no momento de ambicionar a carreira foi até melhor (meio que até uma certa ingenuidade em não perceber comportamentos machistas e preconceituosos me fez nunca achar que eu não poderia ser tal coisa, ocupar tal cargo ou assumir tal desafio, nem pensava sobre). A ficha caiu na maternidade: por mais inclusiva que a empresa afirmasse ser, acho que existe sim um olhar diferente, o nível de esforço passa a ser muito maior e muitas vezes vc não tem um super apoio até mesmo em casa. Ser mulher me ajudou pelas nossas características femininas que são super importantes, válidas e de impacto e que permitiram esse crescimento, mas não por inclusão ou igualdade.

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Em alguns casos sim. Em uma empresa que trabalhei moderna, tecnologia, sonho de alguns e sim da qual gostei muito mesmo de trabalhar lá por toda experiência no geral, em algum momento comecei a me questionar de que apesar de ser super conectada com valores, princípios e realmente focada em pessoas vi que não havia mulheres nos postos mais altos. Simplesmente não havia VP's mulheres, no máximo alguns cargos abaixo e/ou similares ao meu. Uma vez questionei o CEO em um evento com esta pergunta sobre reporte direto a ele não ter nenhuma mulher e a resposta foi de "não sei", talvez pela cultura em si (empresa origem argentina). O fato é de que depois disso, começou-se um trabalho inicial sobre diversidade por gênero, tímido, mas foi um passo. Infelizmente, não foi suficiente para no meu último ano ter sido liderada por um gestor extremamente machista, misógino e que não parecia imbuído dos valores. De fato, esse momento não me permitiu crescer la dentro, acabei saindo, mas me abriu outras portas e principalmente, já mãe, me fez perceber que realmente este era um problema super estrutural, amplo que precisamos combater, ter voz e passar a sempre olhar diferente para essa necessidade que temos como mulheres.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sem dúvida. Não só o instinto materno em si, acho que um bilhão de características que vc é obrigada a desenvolver e que a chegada de um filho te permite florescer. É incrível o quão mais empática vc passa a ser, sua visão de mundo, de legado, de paciência e ao mesmo tempo a objetividade, a praticidade, a lógica por resultados ainda mais efetivos. Sou suspeita para falar por ser mãe, mas acredito que apesar de muito mais desafiador pela questão do tempo, da atenção, da pressão que vc se impõe e que sofre de forma muito inconsciente, sou uma líder muito melhor. E sim, tem muito espaço para as empresas mudarem suas visões, a forma como enxergam essa mãe, mulher profissional dando espaço para que ela decida qual ritmo ela quer. E principalmente, deixando a divisão mais igualitária: não é possível coexistir em um país com 5 dias de licença-paternidade por lei.

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

stephanie@figer.com.br

Qual o seu nome completo? \*

Stephanie Figer

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Diretora Executiva

O que o feminino representa para você? \*

Leveza, beleza, amor, flexibilidade, jogo de cintura, multitarefas, dedicação e organização.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não me ajudou. Na verdade foi um fator de "desconfiança" para as pessoas que eu daria conta de tudo, que teria a coragem, disposição, inteligência e dedicação para atuar como uma empresária e gestora da empresa. Até por que trabalho numa empresa 100% masculina, onde o tema é futebol e a tradição é que mulheres não atuem nessa área.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não me impediu nem atrasou nada. Acredito que tudo o que eu aprendi, evolui e conquistei não foi por mérito do meu gênero e sim pelo meu comprometimento, amor e envolvimento com o negócio, dedicação e responsabilidade.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sim. Tenho uma forte conexão com a minha mãe e trabalho com mães de atletas do futebol. Isso acaba despertando em mim um instinto materno o que gera ações da minha parte de cuidar, proteger, dar apoio e dialogar com os atletas (coisa que os homens com quem trabalho pouco fazem e pouco são procurados pelos atletas para isso).

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

isicherle@gmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Isabel Amorim

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

CEO

O que o feminino representa para você? \*

luta

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Nao ajudou, pelo contrario. atrapalhou, sempre

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Nao impediu mas certamente para se chegar aonde quer é necessario mais esforco, mais trabalho

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Nao exatamnete

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

sabrina.monaco@hotmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Sabrina Monaco

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Diretora de Varejo

O que o feminino representa para você? \*

O feminino representa a intuição, o cuidado, a habilidade de incluir e ouvir, de trazer um olhar diferente para as organizações.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Na verdade acredito q ser mulher me ajudou a fazer meu trabalho como faço hoje, porem a jornada para chegar ate aqui foi de muitos desafios no ambito pessoal e profissional.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Sim com certeza. Como mulher hetero, entendo que competir com homens eh pé de igualmente eh ainda irreal, pois infelizmente ainda nos dias de hoje nao existe um equilibrio entre homens e mulheres na vida pessoal, nas tarefas da casa, nas expectativas da familia de forma geral e enquanto casal. Existe tambem desequilibrio muito grande entre o que eh definido pelo papel de mae e pai - o que sobrecarrega demais as mulheres que no meu caso, tive que gerenciar varias jornadas simultaneas entre casa, filhos, trabalho e os cuidados comigo mesma para ter condições de fazer a gestao de tudo isso ao mesmo tempo.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Acredito que o instinto feminino sim ajuda e a torna a mulher uma lider diferenciada para suas equipe, mas nao o instinto materno.

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

mairagracini@gmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Maíra Gracini

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Diretora de Marketing Sênior América Latina (empresa: Zendesk)

O que o feminino representa para você? \*

O feminino para mim é um de meus identificadores, parte da minha identidade, assim como outros aspectos do meu ser (ex: latina, gay, agnóstica, vinda de uma cidadezinha do interior de São Paulo... e assim por diante)

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

No meu caso, creio que não impediu e nem atrasou. Eu sempre fui bastante determinada e focada em chegar onde cheguei. Creio que por trabalhar em uma indústria bastante aberta e flexível que vem fomentando questionamentos de diversidade e inclusão pode ter tornado o caminho menos tortuoso, porém eu jamais chegaria em um posto de liderança sem minhas habilidades e conhecimentos.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Não. Creio que são ambientes e situações bastantes distintas para serem comparadas. Seria similar fazer um questionamento sobre "Você acha que ser filha ou ter irmãos a torna uma liderada ou uma team player melhor?"

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

fernanda.delamare@vice.com

Qual o seu nome completo? \*

Fernanda de Lamare Dias Simões Pinto

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Managing Director

O que o feminino representa para você? \*

O feminino representa pra mim humanidade, empatia e cuidado, e como esses 3 conceitos se conectam e se manifestam.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

No meu caso em minha posição atual, pode ser que sim, tenha ajudado. A empresa era um empresa extremamente machista, com várias denúncias de abuso sexual por parte de seus líderes, e houve uma mudança radical na liderança globalmente, e líderes locais (coincidentalmente ou propositalmente) também foram substituídos por lideranças femininas. No meu caso, eu ainda estava grávida, o que foi um tapa na cultura machista do escritório do Brasil. Mas mesmo quando ser mulher me ajudou, foi por conta de algo motivado por uma ação masculina, se parar pra pensar.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Certamente sim. Na minha última posição antes da atual, eu era a única mulher em um board de 8 pessoas. Apesar de eu ser a pessoa favorita do presidente, e seu braço direito, muitas vezes não me senti ouvida e tantas outras vezes me senti bastante desrespeitada. Apesar de ser bastante preparada, realmente acredito que tudo teria sido mais fácil e rápido se eu fosse homem. Sem contar o grande preconceito que se tem com mulheres que são tb mãe.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

O fato de eu poder ser mãe não me tornava uma líder melhor - apesar de sempre ter tido um instinto materno bem aflorado, eu não usava isso a meu favor e a favor dos outros enquanto líder. O que penso que me tornou uma líder melhor foi ser mãe, de fato. Me explico: o meu instinto materno não estava diretamente ligado ao fato de que eu estava pronta para cuidar de pessoas e nutrir-las para vê-las crescer, e sim com o fato de que eu queria ser mãe, o que são coisas que têm uma diferença tremenda no impacto que geramos no mundo (e por isso a minha pergunta anterior). Depois que fui mãe, parece que algumas coisas bem importantes aconteceram comigo. Me tornei mais empática, menos dramática, passei a relativizar mais o tamanho dos problemas e a buscar menos culpados e sim mais soluções. Passei também a me preocupar mais com a pessoa por trás do funcionário, a cuidar mais deles, pensando no agora e também no que vem pela frente como plano de carreira pra eles. E consigo ver um paralelo muito claro entre ser mãe e a mudança no meu relacionamento com a equipe.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

roberta.cranchi@outlook.com

Qual o seu nome completo? \*

Roberta Cranchi

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Diretora de Vendas

O que o feminino representa para você? \*

Dentro da organização nunca me posicionei com diferença de gênero. Sempre trabalhei em um mercado primordialmente masculino mas nunca me enxerguei ou me posicionei diferente dos meus colegas.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não. Me tornei gerente aos 26 anos, meu filho então com 1 ano de idade.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sim, sem dúvida. Otimização do tempo, multitarefa, saber ouvir, mais empatia pelo próximo, mais compreensão e, ao mesmo tempo, responsabilidade de ser um modelo e exemplo em todas as atitudes.

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

roberta.cranchi@outlook.com

Qual o seu nome completo? \*

Roberta Cranchi

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Diretora de Vendas

O que o feminino representa para você? \*

Dentro da organização nunca me posicionei com diferença de gênero. Sempre trabalhei em um mercado primordialmente masculino mas nunca me enxerguei ou me posicionei diferente dos meus colegas.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não. Me tornei gerente aos 26 anos, meu filho então com 1 ano de idade.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sim, sem dúvida. Otimização do tempo, multitarefa, saber ouvir, mais empatia pelo próximo, mais compreensão e, ao mesmo tempo, responsabilidade de ser um modelo e exemplo em todas as atitudes.

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

1/9/2021

O Feminino na Liderança

## ○ Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

Email address \*

thaguisse@gmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Thaís Guise de Azevedo Mazzei

Qual a sua idade? \*

- 25-35 anos
- 35-45 anos
- 45-50 anos
- + 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Head of Marketing Uber Eats Brasil e LATAM

O que o feminino representa para você? \*

Pra mim o feminino traz uma sensibilidade aguçada e um poder gigante de realização (a mulher de fato tem uma capacidade de lidar com n problemas de uma só vez).  
Também traz desafios principalmente quando olhamos para classes sociais menos privilegiadas e no mundo das empresas para cargos mais de base. Desafios como ser ouvida, ser respeitada, ser tratada com igualdade.

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Eu sinceramente não acho que ajudou, pelo contrário, pode ter me criado desafios e barreiras no dia a dia que um homem não teria.

1/9/2021

O Feminino na Liderança

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Por vezes tive que ser mais dura e direta para ser ouvida, algo mto comum nas empresas (a mulher precisa de alguma forma se masculinizar para ganhar seu espaço)

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sou mãe recente, ainda de licença maternidade. Mas acredito que sim, ser mãe me fará uma profissional ainda mais completa e uma líder ainda mais humana e sensível nas decisões do dia a dia

OBRIGADA!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

O que o feminino representa para você? \*

Feminino é o balanço entre razão e emoção. Doçura e ao mesmo tempo praticidade. Eficácia e ternura. Tudo ao mesmo tempo. Eu amo ser mulher e ser mãe de menina!

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Sim e não. Não, porque o preconceito inconsciente está permeado por todo mundo corporativo e mulheres (ainda) tem menos espaço em cargos de liderança. Por outro lado, como mulher e com consciência desse preconceito e desigualdade de gênero comecei a ser mais vocal, direta e a falar sobre minhas ambições e minhas qualidades não deixando espaço para possíveis dúvidas em relação ao meu talento. .

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Eu demorei para entender que homens e mulheres agem de forma diferentes e são percebidos de formas diferentes. Dito isso, acredito que sim. No momento quando percebi que existe SIM desigualdade de gênero em TODOS os ambientes e que o preconceito inconsciente está permeado por todo mundo corporativo, eu ativamente comecei a me colocar e ser vocal. Se eu tivesse feito isso no inicio, acredito que teria sido mais rápido para conquistar uma posição de liderança.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sem sombra de dúvida. Sei priorizar melhor, entendo melhor as dores do ser humano. Ser mãe me tornou mais humana, vulnerável, com menos preconceitos. Ainda tenho muito que aprender, mas sou mais acolhedora e mais sensível aos temas e dramas corporativos. Acredito que por isso a minhas ultimas 4 avaliações como gestora foram extremamente boas.

**OBRIGADA!**

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

E-mail \*

tbpadilha@gmail.com

Qual o seu nome completo? \*

Thais Bastos Padilha

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Head of Operations @Pinterest

## O Feminino na Liderança

Este questionário qualitativo visa defender o papel do feminino como resgate do humano em ambientes corporativos. Ambientes os quais, a lógica da razão masculina prevalece sendo verdade absoluta ao mesmo tempo afirma a emoção atrelada ao feminino como fraqueza. Emoção que pode ser demonstrada na vida privada e familiar enquanto segue sendo censurada na vida corporativa e social.

THAIRA FERRO | PÓS GRADUAÇÃO: SEMIÓTICA PSICANALÍTICA - CLÍNICA DA CULTURA | PUC-SP

E-mail \*

dias.andreia@yahoo.com.br

Qual o seu nome completo? \*

Andreia Dias

Qual a sua idade? \*

25-35 anos

35-45 anos

45-50 anos

+ 50 anos

Qual o seu cargo/posição atual? \*

Head of Ethics & Compliance South Asia

O que o feminino representa para você? \*

Sinônimo de força

Ser mulher te ajudou a chegar nesta posição de liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Não tenho certeza que tenha ajudado. No entanto, Creio que para as mulheres as posições não diretamente ligadas ao coração do negócio são vistas como porta de entrada- RH, Jurídico .neste aspecto, acredito que temos mais oportunidades.

Ser mulher te impediu ou atrasou sua evolução para uma liderança? Se sim, descreva como e por que? \*

Sim - a construção da carreira de uma mulher e sempre mais custoso- trabalhamos mais, estudamos mais e chegamos normalmente as posições de liderança um tanto mais maduras que os homens.

Você é mãe? \*

Sim

Não

Independente da resposta acima: Você acredita que o instinto materno dentro de você a torna uma líder melhor? Se sim, descreva por que e como? \*

Sim. Primeiro precisamos fazer mais com menos tempo - então temos que usar muito bem o tempo. Depois, desenvolvemos ainda mais nossa empatia, nos colocar nos sapatos alheios fica mais natural. Por fim, tenho a impressão que nossa visão de mundo também aumenta, já que temos a missão de educar.

**OBRIGADA!**

